



Les cadres à l'épreuve des mutations du capital

Alain Ap Pichon

► To cite this version:

Alain Ap Pichon. Les cadres à l'épreuve des mutations du capital. Sociologie. Université d'Evry Val d'Essonne, 2006. Français. NNT : . tel-01169556

HAL Id: tel-01169556

<https://hal.science/tel-01169556>

Submitted on 29 Jun 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université d'Evry Val d'Essonne
UFR de Sciences Sociales et de Gestion
Centre Pierre Naville

LES CADRES A L'EPREUVE DES MUTATIONS DU CAPITAL

Doctorat de sociologie
Sociologie du travail

Présenté par Alain PICHON
2006.

Directeur de recherche : Jean-Pierre Durand

Membres du jury :

François Aballéa
Paul Bouffartigue (Rapporteur)
Jean-Pierre Durand
André Grelon
Danièle Linhart (Rapporteur)
Frederik Mispelblom Beyer

à Marie-Pascale et Tiphaine

Remerciements

A

Jean-Pierre Durand

Pour la confiance qu'il m'a accordée...

A

Daniel Bachet, Frederik Mispelblom Beyer et Gaëtan Flocco

Pour leurs débats critiques...

Jean-Louis Loubet pour sa passion à transmettre l'histoire.

A

Mes collègues du Centre Pierre Naville

Pour leurs discussions...

...sans lesquelles la recherche ne serait qu'isolement.

A

Tous les cadres qui m'ont reçu
et qui m'ont accordé leur confiance
pour évoquer les conditions de leur délégation...

A

Claire

pour sa relecture attentive

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

Mise en perspective.	17
Une question, un objet, un contexte.	22
Le capital : précisions préliminaires.....	23
Les cadres : un objet à définir.....	24
Les mutations du système capitaliste : deux contextes à confirmer.....	25
Les cadres au travail et au hors travail : des conséquences à valider.....	26
A propos de la méthode.	27
Les sources quantitatives.....	27
L'approche qualitative en prolongement des approches quantitatives.....	27
L'échantillon des entretiens.....	28
L'entretien et l'observation : l'approche, la parole, le dit et le non-dit.....	31
Groupe, catégorie, famille : la diversité de la taxinomie.....	32
Structure du propos.....	33

CHAPITRE 1

LES CADRES DANS L'HISTOIRE DU CAPITALISME

1. A propos du salariat et du capital	37
1.1. Les prémisses du salariat : quelques exemples.....	37
1.2. De la confiance à la délégation dans le capital.....	41
2. Encadrer, commander, contrôler	43
2.1. Les salariés délégués du capital.....	43
2.2. Des salariés délégués dans la dynamique de l'économie capitaliste.....	44
2.3. « Cadre » : une taxinomie ancienne qui se cristallise.....	46

3. Le cercle vertueux fordien	47
3.1. Esquisse	47
3.2. Un compromis à la française	48
4. Le modèle salarial fordien	52
4.1. La permanence de l'emploi	52
4.2. La durée du travail	53
4.3. Un statut réglementé	54
4.4. Des rémunérations codifiées	55
4.5. Des unités de lieu	56
4.6. Relation de subordination	56
4.7. Des éléments qui font système	57
5. La relation salariale des cadres dans la période fordienne	59
5.1. Un groupe qui se cristallise	59
5.2. Un statut spécifique pour l'exercice de la délégation	60
5.3. Ethique de l'engagement et de la responsabilité	62
5.4. Assumer un commandement	63
5.5. La durée du travail : un indice de la délégation	64
5.6. Les « bonus » de la rémunération	65
5.7. Permanence d'emploi et exigence de carrière	65
5.8. La fin du cycle	67

CHAPITRE 2

DE LA DELEGATION

1. Définir l'encadrement en France : première approche	70
1.1. Les décrets Parodi : question de délégation	70
1.2. Au-delà du décret : question de cotisation... ..	71
1.3. Question de statistiques	72
1.4. Question de confiance	72
1.5. Notre définition de départ	73

1.6. Notre démarche : privilégier la délégation	74
2. La relation salariale comme une relation de confiance	75
2.1. La dialectique de la confiance.	75
2.2. La relation salariale comme une relation de confiance.	81
3. Salariés délégués différenciés du capital	83
3.1. La dialectique de la délégation	83
3.2. Pouvoir et autorité	84
3.3. Délégation, pouvoir et autorité : relations, interactions et suggestions	86
3.4. Délégation, pouvoir, autorité et encadrement : un monde de distinctions.	88
3.5. Les cadres dans la combinaison de la confiance et de la délégation.	94

CHAPITRE 3

CADRES D'HIER A AUJOURD'HUI : EVOLUTION, PROFILS, CONDITIONS D'EMPLOI ET BANALISATION DU STATUT

1. Les effectifs cadres sur la durée	101
1.1. L'évolution des « Familles Professionnelles » de 1982 à 2002	101
1.2. L'évolution des cadres sur la longue durée, vue par les CSP.....	103
2. Les cadres par le prisme des familles professionnelles.	105
2.1. Les FAP « cadre » de la nomenclature.	105
2.2. Les FAP cadre mobilisées par nous.....	108
2.3. Les FAP cadres de 1982 à 2002 : des familles en évolution différenciées. ...	109
3. Les cadres et l'emploi.....	112
3.1. Entrer dans l'emploi	112
3.2. Les professions cadres et les statuts : vue d'ensemble	114
3.3. « CDI, titulaires de l'Etat ou des collectivité » et « CDI du privé ».	115
3.4. Les catégories A de la fonction publique : quels statuts ?.....	115
3.5. Des CDD et de l'intérim mais pour des professions spécifiques	116
3.6. Les professions « cadres » non salariées	116

3.7. La répartition des cadres salariés du privé selon les grandes fonctions.	118
4. Questions de profil : distinctions, différenciations.....	120
4.1. La féminisation des métiers de cadres.....	121
4.2. Les Cadres et le temps partiel.....	124
4.3. Les cadres et les diplômes BAC plus 3	126
4.4. Les salaires en question	127
4.5. L'âge des familles cadres	130
5. Appréhender quelques conditions de travail des cadres.....	130
5.1. Des durées et des lieux de travail spécifiques	130
5.2. Des dispositifs organisationnels qui tendent à encadrer leurs activités.....	133
6. De l'explosion des effectifs aux questions de délégation.....	135
6.1. La question des taux de cadres selon les secteurs	135
6.2. L'explosion des effectifs des cadres techniques experts producteurs	137
6.3. Banalisation, revalorisation, renouvellement des questions de délégations..	139

CHAPITRE 4

MUTATIONS ECONOMIQUES ET ORGANISATIONNELLES, MANAGEMENT ET DELEGATIONS DANS LA FIRME FLEXIBLE

1. La crise structurelle de l'après fordisme : approche macrosociologique	144
1.1. La réorganisation de l'économie et du monde du travail.....	144
1.2. Démantèlement du modèle salarial fordien.....	145
2. L'entreprise en mutation : approche méso sociologique	153
2.1. Dynamiques d'ensemble	153
2.2. De la valeur pour l'actionnaire	154
2.3. Une nouvelle éminence grise dans l'entreprise : les gestionnaires	156
2.4. Le management discursif au service de l'organisation gestionnaire	157
2.5. Dans la dialectique infernale des délais, de la qualité et des coûts	159
2.6. La réduction des lignes hiérarchiques et des délégations managériales.....	160

2.7. De la coercition souple à la coercition étendue	163
2.8. Confiance, défiance, autonomie contrôlée et célérité de la sanction.....	166
3. Les cadres dans le management discursif : approche micro sociologique	168
3.1. Salarié délégué du capital : une place privilégiée ?.....	168
3.2. De la « grande messe » aux « grandes manœuvres»	168
3.3. Des cadres encadrés par le management gestionnaire.....	171
3.4. Des cadres managers dans le management gestionnaire	173
3.5. Du management discursif à la « table à secousses »	175
3.6. Des cadres déboussolés	177
4. Les cadres dans la firme flexible	179
4.1. Les rapports d'extériorité et les glissements sémantiques.	180
4.2. Une délégation externe : du droit du travail au droit commercial.....	182
4.3. Les délégations différenciées dans la firme flexible	183

CHAPITRE 5

QUESTIONS DE CONFIANCE ET DE DELEGATION, STRATEGIES DES ENTREPRISES ET PEUR DU CHOMAGE

1. Une typologie pour appréhender la confiance des cadres dans leurs entreprises.	190
1.1. Une question du lien.....	190
1.2. Une question de délégation	194
1.3. De la confiance à l'indifférence.	195
1.4. L'autonomie solitaire.....	197
1.5. Le climat dans l'entreprise	198
1.6. Vie privée et vie professionnelle	199
1.7. Question de confiance, de vulnérabilité, de devenir et de délégations différenciés	199
2. Comment les professions « cadre » sortent-elles de l'emploi ?	201
2.1. Panorama d'ensemble.....	201
2.2. Banalisation des plans sociaux et du licenciement pour motif personnel	204

3. Les cadres et le chômage : état des lieux.....	208
3.1. Evolution du chômage : vers une stabilisation durable.....	208
3.2. Les FAP cadres et le chômage.....	209
3.3. Des motifs d'entrée au chômage différenciés.	211
4. Des profils de chômeurs différenciés.	214
4.1. Le chômage des cadres au féminin.....	215
4.2. Le chômage des diplômés	216
4.3. Les âges du chômage « cadre ».	217

CHAPITRE 6

PAROLES DE CADRES :

DE LA DELEGATION A LA RESIGNATION

1. Question d'identité	222
1.1. Du diplôme à la compétence.	222
1.2. Le terroir technologique de l'encadrement : de l'expertise et de la passion..	226
2. Des cadres managers et des cadres producteurs dans la rationalité gestionnaire .	228
2.1. Durcissement du capital et exigences productives	228
2.2. La fin du rêve et la rationalisation du travail des cadres	231
2.3. Un faisceau de contradictions.....	236
3. Questions de pouvoir	239
3.1. Zones d'incertitudes et relations de pouvoir avec l'entreprise.....	239
3.2. Cadres, zones d'incertitude résiduelles, allégeance et hétérogénéité.	243
3.3. Pouvoir et zones d'incertitude : les cadres managers et leurs subalternes. ...	246
3.4. Entre l'impossible compromission et l'impossible conflit.	247
4. Délégation, défiance, licenciement et démission.....	249
4.1. Les développements de la défiance.	249
4.2. Les scénarios des licenciements.	251
4.3. Les scénarios des démissions.	252

4.4. Du licenciement économique au licenciement pour motif personnel.	253
5. Vers l'indifférence résignée.....	254
5.1. Etats d'âme.....	254
5.2. La cage d'acier	255
5.3. La désapprobation silencieuse.....	257
5.4. Quand la tête ne suit plus.....	259
5.5. Dans l'indifférence résignée.....	262
6. Portée et limite des conflits chez les cadres délégués différenciés.....	263
6.1. Le conflit pour des réalités plurielles.	264
6.2. Conflits, délégations et autorités différenciés	265
6.3. Quasi groupe et groupe d'intérêt : les limites des conflits	267
6.4. Logiques d'intérêts, conflits à portée limitée et régulations.....	269
6.5. Conflits de classe, risques concourant et socialisation du conflit	270
7. Des cadres résignés à la firme gestionnaire flexible.....	271

CHAPITRE 7

CADRES PLURIELS, EFFETS PLURIELS

1. Représentations, pratiques et identités différenciées.....	276
1.1. Question de génération : des représentations différenciées.....	276
1.2. Des pratiques perturbées, des identités menacées, des identités renouvelées.	279
2. Diplômes et expériences professionnelles : des clés de discrimination.	283
2.1. La discrimination des diplômes.....	283
2.2. Diplômes et expériences : des positions plus ou moins solides... ..	285
3. Des trajectoires sociales discriminantes	287
3.1. L'enfance : représentations et pratiques sociales.....	288
3.2. Formation scolaire initiale et formation professionnelle.....	291
3.3. Dynamiques professionnelles, familiales et sociales.....	293

4. Des postures différenciées face à la crise et dans la dynamique des trajectoires .	297
4.1. Résignation	298
4.2. Anticipation	304
4.3. Distanciation.....	311
4.4. Des modes d'implication existentielle désormais différenciés	317
4.5. Effets de classes sociales, recomposition de la classe moyenne	322

CONCLUSION

Ce que nous avons démontré.....	327
L'avenir du travail : la relation salariale en question	329
Le cercle vertueux de la confiance délégataire en question	331
Les cadres : porteurs de changement ?	335

BIBLIOGRAPHIE	337
---------------------	-----

ANNEXES METHODOLOGIQUES	355
-------------------------------	-----

Echantillon qualitatif	355
Tableau récapitulatif de l'échantillon qualitatif cadres (Hors DG)	357
Guides d'entretiens et d'observations.....	358
Cadres de directions générales	358
Cadres hors Direction Générale.....	361
Assemblées générales d'actionnaires	368

Et là bas, à l'écart, astiquée, brillante, chromée, *comme neuve*, décapotable, carrosserie gris métallisé, fauteuils cuir noir, la voiture de sport, très chic, achetée dix ans plus tôt, d'occasion, maintenant sur cales, le « moteur baignant dans l'huile » mais qui « tourne toujours impeccable », immobile, inutile. Il faudrait se décider à la vendre.

Luc Boltanski,

Les cadres, la formation d'un groupe social, 1982.

INTRODUCTION

Mise en perspective.

La littérature sociologique qui prend les cadres pour objet ne manque pas : en témoigne l'exceptionnelle bibliographie réalisée par le *GDR cadre* animé par Paul Bouffartigue¹. Depuis le milieu des années cinquante, l'intérêt pour la compréhension du groupe, pour sa composition, sa structuration, les modalités des activités de ses membres, pour les mouvements internes qui l'animent sous la pression des besoins économiques, ne se dément pas, même si, de décennie en décennie, la production d'articles et d'ouvrages a pu fluctuer en nombre et en problématiques abordées.

L'examen attentif d'une bibliographie chronologique partielle témoigne de l'état du groupe depuis plus de 50 ans, et on peut essayer de distinguer trois périodes qui se caractérisent par les questions posées (et donc par l'état présumé du groupe) et les thèses proposées par les contributeurs.

La première période débute au moment où les trente glorieuses prennent leur essor. Elle est marquée par la croissance, la production et la consommation, dans, et par lesquelles émergent les classes moyennes² dont les cadres, groupe en plein développement, constitue un effectif emblématique³ pour une société de consommation en plein essor⁴. Cette période de production scientifique s'attache à la compréhension du groupe. Elle s'intéresse à ses catégories, à ses perspectives d'évolution démographique dans lesquelles s'esquissent des distinctions générationnelles⁵ et des questions émergentes relatives aux cadres « âgés » et à leur reclassement⁶. Les chercheurs soulignent des

1 Disponible sur le site internet : <http://gdr-cadres.cnrs.fr>

2 Bleton H., *Les hommes des temps qui viennent. Essai sur les classes moyennes*, Editions ouvrières, Paris, 1956.

3 A partir des données de l'INSEE (recensement de 1954), Paul Paillat établit leur nombre à 554.240 (dont 13,3% de femmes). Mais il ne s'agit que des professions libérales et cadres supérieurs. Selon le tableau fourni par l'auteur, les cadres moyens sont au nombre de 1.139.540 dont 428.100 femmes. Paillat P., « Structure démographique des cadres français », *Sociologie du travail*, n°3, 1960, p 248-249.

4 Dubois J., *Les cadres dans la société de consommation*, Edition du cerf, 1969.

5 Paillat P., « Structure démographique des cadres français », op.cit.

6 Tréanton J.R., « Le reclassement des cadres dits âgés », *Sociologie du travail*, n°3, 1960.

pratiques de commandement différenciées (entre « autoritaire », « libérale » et « laisser faire »)⁷, des niveaux de culture générale discriminants (en termes de connaissances encyclopédiques, de connaissances langagières et de capacité de saisir les analogies)⁸, des orientations professionnelles clivées (entre orientation vers le travail et la communauté ou orientation vers le statut et la stratification sociale) et consécutivement des rapports à l'entreprise différenciés (entre loyauté à l'entreprise et loyauté à une communauté extérieure)⁹. Dans cette période, il est aussi question de la formation et de la socialisation des élèves ingénieurs¹⁰, des qualifications¹¹, des processus de récupération et de promotion des cadres non diplômés¹², des ensembles spécifiques qui le composent selon les diplômes (les ingénieurs¹³), et les positions (les dirigeants¹⁴). Les chercheurs s'intéressent à l'emploi des cadres¹⁵, à leur carrière¹⁶, à leur participation « forcée » ou « volontaire »¹⁷ et à leur différente posture vis-à-vis des entreprises qui les emploient, entre « cosmopolitisme », « localisme » et « utilitarisme »¹⁸.

La littérature de cette période n'est pas dénuée d'approches critiques qui analysent le groupe en le qualifiant de nouvelle classe ouvrière¹⁹, de nouveau prolétaire²⁰ ou en rappelant la position subordonnée et aliénée qui est la leur²¹.

Dans tous les cas, les auteurs de cette période donnent au groupe des contours et signalent déjà à notre intention l'hétérogénéité qui le caractérise. Des distinctions

7 Crozier M., Pradier B., « La pratique de commandement en milieu administratif », *Sociologie du travail*, n° 1, 1961.

8 Demarne P., « Culture générale et formation des cadres », *Sociologie du travail*, n°4, 1963.

9 Benguigui G., « La professionnalisation des cadres dans l'industrie », *Sociologie du travail*, n°2, 1967.

10 Vignole J-P., « Connivences et conflits : les voies de la socialisation dans une grande école », *Sociologie du travail*, n°1, 1973.

11 Benguigui G. et Montjardet D., « La mesure de la qualification du travail des cadres », *Sociologie du travail*, n°2, 1973.

12 Pitrou A., « Un processus de récupération du statut social : le cas des cadres non diplômés », *Sociologie du travail*, n°1, 1977. Cet article s'intéresse aux « enfants des classes supérieures ayant échoué dans leurs études et qui parviennent à se maintenir malgré tout dans des fonctions dirigeantes en mobilisant les ressources sociales de leur famille.

Monlibert C. (de), « L'éducation permanente et la promotion des classes moyennes », *Sociologie du travail*, n°3, 1977.

13 Hoser J., « Le milieu des ingénieurs », *Sociologie du travail*, n°1, 1966.

Benguigui, G., Montjardet D., « Profession ou corporation : le cas d'une organisation d'ingénieurs », *Sociologie du travail*, n°3, 1968.

Veblen T., *Les ingénieurs et le capitalisme*, Gordon and Beach, Paris-Londres-New York, 1971.

Shinn T., « Des corps d'état au secteur industriel : genèse de la profession d'ingénieur » *Revue française de sociologie*, XIX, 1978.

14 Bize P., « Nouvelles orientations intellectuelles des dirigeants des entreprises », *Sociologie du travail*, n°2, 1960.

Montjardet D. « Carrières des dirigeants et contrôle de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n°2, 1972.

Savage D., « Les dirigeants et la croissance des entreprises françaises », *Sociologie du travail*, n°2, 1975.

15 Benguigui G. et Montjardet D., *Etre cadre en France : les cadres et l'emploi*, Dunod, Paris, 1970.

16 Durand C. et Durand M., *De l'OS à l'ingénieur*, Les éditions ouvrières, Paris, 1971.

17 Monteil-Tartanson C., Gaulon J. et Guillon R., « Formes et projets de participation des cadres dans l'entreprise », *Sociologie du travail*, n°3, 1968.

18 Durand M., « Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens » *Sociologie du travail*, 1972.

19 Mallet S., *La nouvelle classe ouvrière*, Le seuil, Paris, 1963.

Belleville P., *Une nouvelle classe ouvrière*, Julliard, Paris, 1963.

20 Cheverny J., *Les cadres, essai sur de nouveau prolétaire*, Julliard, 1967.

21 Mills Wright C., *Les cols blancs*, Maspero, Paris, 1966.

latentes existent par l'âge, le capital culturel, la formation, les fonctions hiérarchiques, par la posture dans l'organisation que les multiples effets durables de la fin de la croissance mettront en évidence.

La seconde période est justement celle des premiers effets de la fin des trente glorieuses qui se cristallise pendant toutes les années 80. C'est l'occasion pour les sociologues de prolonger la compréhension générale du groupe²², de proposer un examen de sa genèse marquée par l'influence nord-américaine²³, d'entreprendre aussi l'analyse des modes de vie entre travail et hors travail pour certains d'entre eux (les diplômés des grandes écoles) et de mettre à jour les valeurs qui sous-tendent leur pratique sociale²⁴.

Cette période est aussi l'occasion d'appréhender les activités de travail des ingénieurs²⁵, de saisir leurs rôles et leurs savoirs spécifiques²⁶. Surtout, de nombreux travaux questionnent plus avant les concepts « clé » qui structurent la réalité sociale de ce groupe multiforme. Des auteurs interrogent les limites du pouvoir des cadres et la domination qui en résulte²⁷, les processus de sélection des cadres orientés vers les valeurs, les motivations et l'adaptabilité²⁸, les contraintes dans lesquelles ils sont pris, « condamnés à réussir »²⁹, leur espace de qualifications différenciées³⁰ mais aussi les processus de déqualification qui peuvent guetter certains d'entre eux³¹. Ils mettent ainsi à nu les clivages qui structurent profondément le groupe entre « décideurs » et « sous élite »³², entre ingénieurs « au charbon », ingénieurs « gestionnaires » et ingénieurs « observant l'horizon »³³, ou entre ingénieurs « artisans », « ingénieurs », « fonctionnaires d'un savoir » et « fonctionnaires de l'organisation »³⁴. Ils montrent

22 Groux G., *Les cadres*, collection Repères, La Découverte, Paris, 1983.

23 Boltanski L., *Les cadres. Le formation d'un groupe social*, Minuit, 1982.

24 Raymond H., « Les samouraïs de la raison, enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », *Sociologie du travail*, n°4, 1982.

25 Benguigui G., Montjardet D., « Le travail des ingénieurs » *Culture technique*, n°12, 1984.

26 Guillon R., « Rôles et savoirs spécifiques des cadres, une analyse du contenu d'emplois de gestion », *Formation Emploi*, n°3, 1984.

27 Bauer M. et Cohen E., « Les limites du pouvoir chez les cadres : l'organisation de la négociation comme moyen d'exercice de la domination », *Sociologie du travail*, n°3, 1980.

28 Benguigui G., « La sélection des cadres » *Sociologie du travail*, n°3, 1981.

29 Bonetti M. et Gaulejac V. (de), « Condamnés à réussir », *Sociologie du travail*, n°4, 1982.

30 Rivard P., Saussois J.-M., Tripier P., « L'espace de qualification des cadres », *Sociologie du travail*, n°4, 1982.

31 Baeur M. et Cohen M. « Les limites du savoir des cadres : l'organisation savante comme moyen de déqualification » *Sociologie du travail*, n°4, 1982.

Crawford S., « Ingénieurs français et déqualification », *Sociologie du travail*, n°2, 1987.

32 Dagnaud M. et Meld D., « Décideurs et sous élite : distance et connivence », *Sociologie du travail*, n°2, 1985.

33 Rivard P., Saussois J.-M., Tripier P., « L'espace de qualification des cadres », op.cit.

34 Baeur M. et Cohen M. « Les limites du savoir des cadres : l'organisation savante comme moyen de déqualification » op.cit.

aussi les distinctions qui apparaissent du point de vue de la carrière³⁵ et la transmission problématique du statut social³⁶.

L'intérêt pour la situation des femmes cadres s'esquissant pour y voir « la féminité neutralisée »³⁷, cette période permet de mieux cerner la réalité du groupe des cadres et signale surtout l'accentuation des différenciations qui les clivent et la déstabilisation dont nombre d'entre eux fait l'objet. Des fractures s'esquissent³⁸ qui bousculent une homogénéité apparente et le potentiel différencié des carrières espérées. Un ensemble de contributions qui, partant de l'attracteur que constitue le titre du groupe, met en évidence, les exigences et les pressions qui s'exercent sur ces membres, les propriétés objectives distinctes qui les distinguent et qui pèseront lourd pour les années qui suivent.

La dernière période, des années 90 jusqu'à nos jours, est celle d'une crise structurelle durablement installée avec des mutations profondes qui traversent et bouleversent les économies nationales et internationales, qui transforment les organisations, les modes de gestion de la main d'œuvre et en particulier les conditions de la relation salariale. Pour l'ensemble de la population salariale, outre que le chômage menace et finit par s'installer, le travail s'intensifie et marque ses effets chez les travailleurs et sur les relations qu'ils entretiennent entre eux³⁹.

Pour les chercheurs et les observateurs qui s'intéressent plus particulièrement aux cadres, de nouvelles problématiques émergent et, avec elles, de nouvelles thèses s'affirment. Dès le début de la décennie 90, de nouveaux signifiants tentent de rendre compte de leur situation et interpellent les esprits : « précarisation »⁴⁰, « coût de l'excellence »⁴¹, « lassitude »⁴², « banalisation »⁴³. Par la suite, les cadres paraissent s'installer dans une crise qui transforme les conditions de leur insertion

35 Rivard P., « Carrières des cadres : maintien de l'ordre et évolution d'échelle », *L'emploi. Enjeux économiques et sociaux*, Maspero, 1982.

36 Gollac M. et Laulhe P., « La transmission du statut social, l'échelle et le fossé », *Economie et statistiques*, n° 199-200, 1987.

37 Laufer J., « Les femmes cadres dans l'organisation », in Barrere, Maurisson et al, *Le sexe au travail*, Presses universitaires de Grenoble, 1984.

38 A cet égard, Luc Boltanski, dans une première introduction, témoigne d'un cadre au faite de sa carrière. Puis, 400 pages plus loin, dans son épilogue, il montre sa relative déchéance. Il illustre ainsi les contraintes fortes qui pèsent sur le groupe et, pour le moins, sur les moins bien dotés de ses membres.

39 Dejours C., *Travail et usure mentale*, Bayard Editions, 1993.

Dejours C., *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Le seuil, 1998.

Durand J-P., *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 2004.

40 Lojkine J., « Vers une précarisation des cadres », in Michon F et Segrestin D, *L'emploi, l'entreprise et la société*, Economica, 1990.

41 Aubert N. et Gaulejac (de), V. *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris, 1991.

42 Alter N., « La lassitude de l'acteur en innovation », *Sociologie du travail*, n°4, 1991.

43 Lebaube A., « Une catégorie en voie de banalisation », *Les cahiers de générations*, n°5, 1998.

professionnelle⁴⁴ et qui interroge l’emblématique carrière qui les caractérise⁴⁵. Une crise qui touche aussi les mieux dotés d’entre eux⁴⁶ et qui menace l’insertion et la carrière des femmes⁴⁷. Leur temps de travail atypique, longtemps considéré comme une donnée sociale propre au groupe, interroge⁴⁸. Enfin, Le chômage peut désormais les menacer et les déclasser⁴⁹. La relation spécifique « heureuse » que les liaient à l’entreprise se délite⁵⁰. Une « grande rupture » a eu lieu⁵¹, au point de pouvoir envisager dorénavant pour une partie d’entre eux du moins, une « métamorphose d’un salariat de confiance »⁵² et « la fin d’une figure sociale »⁵³.

Ce rapide retour sur près de cinquante année de littérature consacré aux cadres est nécessairement partiel et ne rend pas compte de l’ensemble de la production que le groupe a pu susciter. Il montre bien cependant l’hétérogénéité d’un groupe que les mutations économiques, sociales et organisationnelles ne cessent de révéler et d’accentuer. Au fil du temps, les caractéristiques communes, statutaires, identitaires, fonctionnelles qui permirent de considérer les cadres comme un groupe ou comme une catégorie sociale, ont cédé devant les distinctions objectives et subjectives qui les clivaient. S’il y a bien un statut rassembleur, une image identitaire « lieu dit » ou « attracteur », des fonctions particulières et au-delà des modes de vie spécifiques, ces

44 Martinelli D. et Vergnès F., « L’insertion des diplômés de l’enseignement supérieur se dégrade », *Bref*, n°107, CEREQ, 1995. Cet article fera l’objet d’analyses de suivi en 1997 et en 1999.

45 Courpasson D. et Dany F., « La gestion de carrière des cadres en question, réflexion tirées d’une enquête à EDF GDF », *Revue française de gestion*, n°36, 1994.

Levy-Leboyer C., « Repenser la gestion de carrières des cadres », *Revue française de gestion*, n°104, 1995.

Moysan-Louazel A., « Le modèle de carrière des ingénieurs à l’épreuve des mutations organisationnelles des entreprises », *Sciences de la société*, n°36, 1995.

Villette M., *Le manager jetable, récit du management réel*, La découverte /Essais, 1996.

Gadea C. et Marry C., « Les pères qui gagnent. Descente et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, genre et société*, n°3, 2000.

46 Bouchiki M. et Kimberli J., « Les accidents de carrière des cadres dirigeants », *Revue française de gestion*, n°111, 1996.

47 Couppié T., Epiphane D. et Fournier C., « Début de carrière des femmes cadres : effet du logis ? » *Revue de l’association française des femmes diplômées des universités*, n°183, 1997.

Lauffer J., Fouquet A., *Effets de plafonnement de carrière des femmes cadres et accès à la décision économique*, Groupe HEC-Centre d’études de l’emploi - Service du droit des femmes, 1997.

48 Bouffartigue P., « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et Emploi* n° 74, 1998.

Fermanian J-D., « Le temps de travail des cadres », *Insee Première*, n°671, 1999.

Bouffartigue P., « Réduire le temps de travail sans réduire la charge ? Les cadres et les 35 heures », *Travail et Emploi* n° 82, 2000.

49 Pochic S., « Comment retrouver sa place ? Chômage et vie familiale des cadres masculins », *Travail, Genre et Société*, n°3, 2000.

50 Regnault G., *Les relations cadres-entreprises. Après un long mariage heureux, éviter le divorce*, L’Harmattan, 1998.

51 Bouffartigue P. (dir), *Cadres, la grande rupture*, La Découverte, 2001.

52 Bouffartigue P. « Les métamorphoses d’un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix », *Travail et Emploi*, n° 86, 2001.

53 Bouffartigue P., *Les cadres : fin d’une figure sociale*, La Dispute, 2001.

données sont désormais à comprendre en tenant compte des distinctions objectives et subjectives que la crise souligne.

Une question, un objet, un contexte.

Notre propos tente d'apporter une contribution à la littérature déjà existante. Il s'intéresse aux cadres dans leur diversité désormais avérée.

Une question centrale nous occupe ici. Elle s'inscrit en prolongement des propos qui précèdent. Dans un monde économique qui s'est profondément transformé, comment les processus de délégation et de confiance du groupe des cadres sont-ils affectés et bousculés par la financiarisation, par les nouvelles exigences actionnariales des sociétés de capitaux relayées dans les entreprises et par les nouvelles modalités de mobilisation au travail. Quelles conséquences en découlent pour l'identité du groupe et la mobilisation de ses membres ?

Plus précisément, nous pouvons formuler notre question de la manière suivante :

Comment, sous l'effet des mutations économiques et organisationnelles du système capitaliste contemporain marquées, en particulier la financiarisation du capital, se transforment les conditions salariales des cadres, entendus comme « salariés de confiance, délégués différenciés du capital », quelles conséquences en résultent en termes de liens entre les cadres et leur entreprise, en termes de postures au travail et au hors travail et comment comprendre ces transformations ?

Cette question constitue notre projet de recherche et met en évidence l'ensemble des éléments que nous devons interroger.

Y répondre, exige de revenir dans un premier temps sur la manière de définir notre objet. Si nous entendons saisir les cadres comme « salariés de confiance délégués différenciés du capital », nous devons démontrer d'abord qu'ils appartiennent bien au salariat. Nous devons montrer qu'ils disposent d'un crédit de confiance. Nous devons montrer surtout que leurs situations les ont conduit à être délégués explicitement par le capital pour agir en son nom et que cette délégation fait elle-même objet d'une différenciation.

Ensuite, nous devons analyser et confirmer les mutations en cours en comparant le système capitaliste actuel au système capitaliste fordien, puis examiner les conséquences des mutations analysées sur les cadres « salariés de confiance délégués différenciés du capital » dans leur posture au travail et dans leur vie familiale et leur vie sociale.

Le capital : précisions préliminaires

Dans notre problématique, nous qualifions les cadres de *salariés de confiance délégués différenciés du capital*. Nous souhaitons définir ici le terme *capital*, et expliquer pourquoi nous le privilégions par rapport aux termes *capitaliste* ou *capitalisme*.

En premier lieu, et en regard des termes *capitaliste* et *capitalisme*, le *capital*, entendu comme accumulation (mobilière ou immobilière) insérée dans le développement économique capitaliste, est central. Toutes les activités partent du capital (accumulation primitive, capital primitif) et reviennent vers lui (reproduction du capital). Et, dans ce cycle, le capital résulte d'un travail dont il s'approprie le produit et dont il extrait la plus value pour nourrir une accumulation à venir.

En second lieu, et par la suite, le capital est un processus d'accumulation pour lequel, les ouvriers, les employés, les cadres, les mandataires, les administrateurs et les propriétaires s'activent. L'accumulation du capital concerne d'abord l'activité capitaliste privée qui prélève la plus value du travail, accumule le capital et en retire le profit.

L'accumulation du capital concerne aussi l'Etat, les collectivités, les associations à but non lucratif, qui constituent des patrimoines mobiliers et immobiliers dans la perspective de développer, dans une combinaison capital/travail spécifique, des services publics.

Cette distinction permet d'insérer tous les salariés dans le processus et de comprendre les interactions, les tensions et les transferts entre ces deux formes d'accumulation (publique/privée) à l'occasion par exemple des privatisations ou des cessions d'activités (des entreprises publiques).

En troisième lieu, le capital permet, de légitimer le pouvoir du capitaliste (ou de l'Etat) sur le travailleur (propriété des moyens de production légitimée par le capital social des sociétés de capitaux ou propriété collective), et de naturaliser les rapports sociaux de

production.

En quatrième lieu, pour s'accumuler, le capital fait l'objet d'une quête rationnelle. Il est objet de modes de gestion spécifiques, de calculs, de règles, de normes, de répartitions stratégiques en termes de capitaux fixes, de capitaux variables, de retour sur investissements et son accumulation est en partie objectivée dans des connaissances transmissibles.

De là, compte tenu de la nature et de la dialectique du capital telles que nous les avons rapidement évoquées, ce qui est délégué aux cadres, insérés dans les rapports sociaux de production, tant dans les institutions publiques que dans les entreprises capitalistes, est la conception de l'organisation du travail et le contrôle de ce dernier, la production de plus value, plus largement les processus d'accumulation rationnelle du capital.

En ce qui concerne leur place dans les rapports sociaux de production, les cadres s'inscrivent dans la division technique du travail et, plus encore, dans la division sociale du travail. Leur place dans la division technique concerne l'expertise qu'ils mettent en œuvre dans la conception et dans la production de produits ou de services à haute valeur ajoutée.

Leur place dans la division sociale du travail est relative à leur fonction de contrôle et de stimulation de la main d'œuvre. Ces fonctions sont attribuées par les propriétaires qui leur confient un pouvoir et une autorité *délégés* afin qu'ils mettent en mouvement et entretiennent les processus d'accumulation. Étant hiérarchisées et se déclinant tout au long de la chaîne de production et de commandement, ces délégations sont donc *différenciées*.

De ces fonctions techniques et sociales spécifiques qui leur sont déléguées, il résulte que les cadres sont les *délégés différenciés* essentiels à la production de la plus value, aux processus d'accumulation du capital pour lesquels ils sont à la fois des architectes et des chefs d'orchestre.

Les cadres : un objet à définir

Pour affirmer l'apparition et l'essor de « salariés de confiance délégués du capital », nous interrogeons l'histoire du Capital. Nous revenons sur le salariat lui-même et nous le découvrons comme le résultat de la séparation du capital et du travail : d'une part un capitalisme qui s'approprie les moyens de production ; d'autre part un travail qui concerne à la fois la conception, l'exécution et le contrôle. En même temps, nous

devons montrer que, tant du côté du Capital que du côté du travail, pour que la dynamique espérée par les capitalistes fonctionne, des relations spécifiques et des processus de différenciation fonctionnelles sont à l'œuvre, et qu'à l'intérieur du salariat, une division a lieu qui voit apparaître, en son sein, une frange de salariés occupés à concevoir et à contrôler le travail d'autres salariés parce que disposant d'un crédit de confiance suffisant auprès des propriétaires.

Ce détour historique se prolonge et s'intéresse aussi à la période du capitalisme industriel, en particulier celle où se cristallise une forme moderne de la relation salariale et, simultanément, la reconnaissance juridique en France du groupe « cadre », soit la période fordienne.

En même temps, une approche historique ne suffit pas à stabiliser et à appréhender le potentiel de la définition et en particulier la relation de confiance et la différenciation de délégation. Au-delà des données que nous apportent les historiens, il nous faut montrer ce qui fonde et ce qui structure la délégation, ce que celle-ci permet, ses limites, et comment elle se décline.

Partant des sources disponibles qui ambitionnent de définir le groupe (la reconnaissance officielle du statut en particulier et dans lequel la notion de délégation s'impose), nous devons nous interroger sur les dialectiques de la confiance et de la délégation, sur leurs tenants et leurs aboutissants. Si la délégation, en particulier, s'affirme comme centrale à notre objet, elle soulève, en théorie, toute une série de questions relatives au pouvoir et à l'autorité. Deux notions que l'on doit différencier et qui conditionnent la délégation.

Enfin, en prolongement de l'analyse et des enseignements de l'approche théorique concernant la délégation différenciée, nous devons montrer que l'on peut décliner le groupe « cadre » en conséquence. Le portrait théorique s'affine avec les portraits empiriques et statistiques qui font écho à la division de la délégation.

Les mutations du système capitaliste : deux contextes à confirmer

Notre problématique centrale suppose l'existence de mutations économiques et organisationnelles auxquelles seraient confrontés les cadres « salariés de confiance délégués différenciés du capital ». Il nous faut démontrer ces mutations. Pour les prouver, nous sommes donc conduit à réaliser une comparaison. Dans une approche scientifique, si on peut affirmer que « le système a muté », c'est parce qu'on peut le décrire avant et après sa mutation. Nous sommes donc amenés à faire référence à une

période passée (en l'occurrence la période fordienne que nous aurons préalablement analysée), à entreprendre l'analyse du système capitaliste contemporain⁵⁴ et à dégager les caractères des mutations.

Les mutations en cause sont évidemment plurielles. Il s'agit d'abord de comprendre le contexte général qui les porte et les dynamiques qu'il entraîne. Il s'agit ensuite d'appréhender comment évoluent, au sommet du Capital, les ressorts d'appropriation et d'accumulation du profit. Cet effort d'explicitation se prolonge dans la compréhension des logiques mobilisées par des délégués situés au plus haut de la délégation qui se prolongent, au-delà d'eux, dans l'organisation toute entière, dans les conditions de travail relatives à l'ensemble du salariat en général et aux cadres « salariés de confiance délégués différenciés du capital » en particulier. Par touches successives, l'approche mobilisée, permet ainsi d'apporter un éclairage qui s'étend du général au particulier, pour une compréhension macro, méso et micro sociologique des mutations constatées.

Les cadres au travail et au hors travail : des conséquences à valider

Enfin, notre question centrale présume que ces mutations économiques et organisationnelles ont des conséquences significatives pour les cadres « salariés de confiance délégués différenciés du capital ». On peut parler à la fois de crise de confiance et de crise de délégation. Pour le montrer, nous mobilisons deux sources complémentaires. La source quantitative mobilise une étude statistique disponible. La source qualitative résulte des entretiens menés auprès de cadres rencontrés. Dans ces deux approches méthodologiques, nous interrogeons d'abord ce qui fonde la délégation différenciée, c'est-à-dire la relation de confiance. Nous questionnons ensuite les conséquences de ces mutations sur la posture au travail et leurs prolongement dans la vie hors travail. Ces conséquences sont analysées dans leur diversité, en regard des propriétés objectives des individus et nous tentons de rendre compte des différenciations des postures de crise par le recours à une approche en termes de trajectoires sociales. Appréhender ainsi les effets des mutations dans le travail et en dehors de lui, dans la famille et plus généralement dans la société, marque notre volonté de mettre en évidence l'interdépendance de certains champs sociologiques, en particulier ceux du travail, de l'éducation, de la famille et du politique.

54 A la suite de certains auteurs, notamment : Robert Boyer et Jean-Pierre Durand, *L'après fordisme*, Editions La Découverte et Syros, Paris, 1998. ; Thomas Coutrot, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Edition La Découverte et Syros, Paris, 1998.

A propos de la méthode.

Les sources historiques mobilisées sont celles d'auteurs qui ont travaillé spécifiquement sur l'histoire du capitalisme. Depuis les origines du capitalisme, nous avons tenté de saisir les mutations successives qui rythment l'évolution du capitalisme et d'identifier la place et les fonctions spécifiques des salariés délégués du Capital.

Les sources quantitatives.

Pour appréhender quantitativement le groupe « cadre », ses effectifs et son évolution en regard des effets des mutations du système productif, nous avons eu recours aux données disponibles auprès de l'INSEE et de la DARES ainsi qu'à une étude réalisée par l'Agence Pour l'Emploi des Cadres. Les données de l'INSEE et de la DARES nous ont permis de mettre en lumière l'évolution du groupe sur la durée, sa composition et certaines informations relatives à ses conditions d'emploi et de travail. Les données de l'APEC nous ont permis de mettre en évidence l'état des liens que les cadres du privé entretiennent avec les entreprises qui les emploient.

Nous expliciterons plus précisément les aspects méthodologiques en introduisant les chapitres concernés.

L'approche qualitative en prolongement des approches quantitatives.

Pour comprendre qualitativement les mutations, leurs effets sur les cadres et dans la durée, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de cinquante quatre cadres provenant pour une partie d'entre eux d'institutions publiques ou parapubliques, pour une autre partie d'entre eux à des entreprises du secteur privé.

Deux types d'entretiens ont été menés. Le premier s'est adressé à onze cadres de direction générale. Le second concernait quarante trois cadres non dirigeants et dans des positions variées, de la direction d'usine à la position de cadres techniques sans subalternes. Ce dernier échantillon intègre donc des cadres encadrants et des cadres non encadrants. Il nous a permis de nous interroger sur les conséquences de la délégation différenciée et de souligner l'un des premiers paradoxes que le titre « cadre » soulève : on peut être cadre sans encadrer.

Les entretiens avec les cadres de direction générale concernaient les mutations et leurs dynamiques qui vont des actionnaires aux cadres supérieurs, de ces derniers aux cadres

subalternes et, plus en aval encore, à l'ensemble des salariés investis dans la production des biens et des services. Ils visaient à saisir la compréhension des changements par ceux qui étaient chargés de les mettre en œuvre, leurs analyses des contraintes et de leurs effets.

Les entretiens avec les cadres non dirigeants ambitionnaient évidemment de répondre à notre question centrale, à savoir les conséquences que les mutations entraînent dans leur posture au travail et au hors travail. Il s'agissait de saisir une pluralité de pratiques et de représentations chez les « salariés de confiance délégués du capital » rencontrés, en tenant compte des caractéristiques objectives qui les distinguaient et dont l'approche en termes de trajectoire sociale pouvait rendre raison.

Dans cette perspective, nous nous efforçons de restituer les situations spécifiques marquées par des relations de confiance et des processus de délégations en transformation et de découvrir le sens que les agents leur donnent⁵⁵.

Parallèlement, pour approfondir l'interaction entre le travail et le hors travail, nous avons aussi interrogé les conjoints et les conjointes (cadres ou non cadres) qui ont bien voulu contribuer à notre entreprise (soit vingt cinq d'entre elles/eux). Ces entretiens avaient pour objectif de valider et d'approfondir si besoin les données relatives à la vie familiale des cadres rencontrés.

L'échantillon des entretiens.

Nos interlocuteurs ont été identifiés par plusieurs moyens. Nous avons utilisé notre réseau personnel. Nous avons sollicité le concours de l'APEC d'Evry pour des cadres au chômage. Nous avons contacté les entreprises du bassin d'Evry Corbeil qui rassemble un nombre conséquent d'entreprises multinationales françaises et étrangères en particulier américaines.

⁵⁵ Weber M., *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971, p 4 et 24.

Les cadres de direction générale :

L'ensemble des cadres dirigeants interviewés est composé de 9 directeurs de ressources humaines et de 2 directeurs des affaires financières. Nous aurions aimé un échantillon plus large et surtout plus diversifié. Mais force est de reconnaître que les questions sociologiques sont l'objet d'une préoccupation discriminante auprès des dirigeants d'entreprise.

Ceux-ci occupent des fonctions dans des entreprises aux profils variés : établissements publics (2), entreprises privées (11), de 100 à plusieurs milliers de salariés et dans des secteurs diversifiés. Certains sont des dirigeants de groupe, d'autres sont des dirigeants d'établissement de groupe, d'autres sont les dirigeants d'une entreprise encore autonome. Les entretiens ont eu lieu dans les entreprises. Compte tenu des objectifs visés et affichés auprès des cadres dirigeants ceux-ci n'ont pas fait l'objet de la réalisation d'une fiche de profil détaillée⁵⁶.

A l'issue de ces entretiens de cadres de direction générale, nous avons par ailleurs demandé à chacun d'entre eux (d'entre elles) de nous signaler des cadres qui pourraient accepter de participer à notre recherche.

Tableau récapitulatif des cadres de Direction Générale			
Sexe	Age	Fonction	Secteur
H	58	DAF	Agro alimentaire (Etablissement)
H	56	DRH	Informatique (Etablissement)
H	55	DRH	Aéronautique (Groupe)
H	53	DRH	Hôpital public (Sans objet)
H	52	DAF	BTP (Groupe)
H	52	DRH	Aérospatial (Groupe)
F	49	DRH	Pharmaceutique (Groupe)
H	48	DRH	Clinique privée (Autonome)
H	45	DRH	Hôtellerie (Groupe)
F	39	DRH	Electronique (Etablissement)
F	38	DRH	Informatique (Etablissement)
<i>DAF : Directeur des Affaires Financières - DRH : Directeur des Ressources Humaines</i>			

⁵⁶ Ayant essayé de compléter une fiche en interrogeant notre premier interlocuteur, nous avons « essayé » une réaction un peu rude à l'occasion de laquelle celui-ci s'interrogeait sur « la pertinence de considérer sa formation pour expliciter les mutations du système socio-économique ». Nous avons préféré ne pas insister...

Les cadres non dirigeants :

Les entretiens avec les 43 cadres non dirigeants concernaient 17 cadres producteurs qui n'avaient aucune activité de commandement, 7 cadres experts qui n'étaient pas en situation de commandement mais plutôt en situation d'animation, 8 cadres qui encadraient des non cadres et 11 cadres qui encadraient des équipes composées de cadres et de non cadres. Ils se sont déroulés la plupart du temps à leur domicile (40 contre 3). La ventilation par sexe est de 1/3 de femmes pour 2/3 d'hommes. Les âges se répartissent de 60 ans et plus (nous avons interrogé 4 retraités) aux cadres récemment entrés sur le marché du travail (25-29 ans) avec une surreprésentation chez les 35-49 ans. Les diplômes détenus par les cadres que nous avons interrogés sont eux aussi diversifiés et rendent compte de la situation des autodidactes, des diplômés de l'université, des écoles d'ingénieurs, grandes et petites, des écoles spécifiques (architecture et militaire).

Tableau récapitulatif des cadres (hors DG)	
Sexe	
Hommes	32
Femmes	10
Âges	
25-29	5
30-34	4
35-39	8
40-44	3
45-49	7
50-54	6
55-59	4
60 et +	3
Diplômes	
Sans, BEPC, CAP, BEP,	2
Bac à bac +3	16
Maîtrise - DESS - DEA	8
Doctorat	3
Ingénieurs spécialistes	8
Ingénieurs généralistes	2
Autres (école d'architecte, école militaire)	3
Positions fonctionnelles	
Cadres producteurs	17
Cadres experts	7

Cadres de management simple (encadrement de non cadres)	9
Cadres de management complexe (encadrement de cadres et de non cadres)	11
Types d'entreprises	
Publique et parapublique (y compris association 1901)	8
Privée	34

L'entretien et l'observation : l'approche, la parole, le dit et le non-dit.

Notre problématique concernait les situations de travail, les relations de confiance et de délégation et les mutations qui les déstabilisent. En filigrane, ces relations n'allaient donc pas de soi (sinon pourquoi les interroger ?). Elles débouchaient par hypothèse sur l'élucidation d'interrelations, de dépendance et d'aliénation, sur la mise à jour de processus de distinction, de discrimination et d'exclusion.

Dans un contexte où le chercheur peut être perçu comme un inquisiteur (situation de crise sociale), nous avons été amené à euphémiser notre questionnement. De crise de confiance ou de crise de délégation, il ne fut pas question dans nos guides d'entretien. Nous avons plutôt souhaité solliciter et saisir les représentations et les pratiques du changement, tant au niveau des cadres dirigeants (interrogés pour leur compréhension de l'entreprise), qu'au niveau des cadres non dirigeants que nous avons interrogé sur leur position, sur les modalités de leur fonction dans leur entreprise, sur leurs perceptions et leur compréhension des transformations en cours, et sur leurs activités en dehors du travail.

Les entretiens réalisés auprès des cadres dirigeants ont été menés dans l'entreprise. Ce lieu s'accordait avec notre souhait de faciliter la parole institutionnelle que le bureau cristallise (téléphones, ordinateurs, dossiers etc.). Pendant que les entretiens tentaient de pénétrer dans l'intimité de l'organisation, nos interviewés continuaient partiellement leurs activités et nous donnaient à voir une partie de celles-ci.

En revanche, nous avons demandé aux cadres non dirigeants que les entretiens se déroulent à leur domicile. Les environnements familiaux (la maison, le salon), et personnel (le bureau dans la maison où s'accumulent les traces d'activités professionnelles mais aussi les indices d'activités personnelles et de hobby), se sont révélés particulièrement favorables pour expliciter l'implicite, pour expliquer ce qui n'allait pas de soi, pour extérioriser ce qui était intériorisé, pour libérer la parole des contraintes que diffusent, dans l'inconscient des interviewés, les murs de l'organisation. En outre, l'espace familial, sa localisation, son organisation, témoigne des statuts sociaux, de leur pluralité et de leur interdépendance.

A la fois, et quand bien même les conditions réunies étaient-elles favorables à la libération de la parole, nous n'en avons certainement entendu qu'une partie nécessairement limitée. A cela au moins deux causes qui se cumulent. Tout d'abord, deux à trois heures d'entretien⁵⁷, même bien menées, ne sauraient appréhender la complexité de ce qui se libère. Tout au mieux saisit-on les lignes de force et les dynamiques qu'elles impulsent. Ensuite, parfois, le non-dit s'esquisse. Parce ce que son statut et la position dans laquelle il s'est mis l'exige, le chercheur tente spontanément de le saisir pour le dévoiler. Mais, lorsqu'à l'évidence, de l'investigation surgit une gêne, et parfois une souffrance qui se contient, le chercheur doit se rappeler les règles éthiques qui orientent sa conduite : accepter le non-dit comme la protection d'une intimité (y compris professionnelle) ; admettre la frustration comme inhérente à sa position ; changer de sujet et relancer l'entretien ailleurs. On devine, on suppose, mais la portée heuristique de l'entretien, trouve ici sa limite.

Enfin, parallèlement aux entretiens, nous avons mené six séquences d'observations dans des assemblées générales d'actionnaires de sociétés de capitaux. Il s'agissait pour nous de pénétrer dans l'espace du capital pour appréhender la diversité des propriétaires de capitaux (dont, à une extrémité les fondateurs et leurs familles, à l'autre les investisseurs particuliers), pour y saisir des systèmes de domination et les processus sociaux par lesquels les propriétaires sont amenés à mandater des dirigeants pour assurer la valorisation de leur capital (bilans commentés, perspectives de développement et élections). Les informations à recueillir ont mis en évidence la première délégation auxquels accèdent les cadres dirigeants et les mécanismes par lesquels celle-ci s'octroie. Pour ce faire, nous avons évidemment dû devenir nous même actionnaire et disposer des convocations nécessaires. En effet, à l'exception des observateurs de la presse spécialisée qui y sont invités, les assemblées générales sont des espaces fermés et réservés aux actionnaires qui sont contrôlés avant d'entrer.

Groupe, catégorie, famille : la diversité de la taxinomie

Eu égard aux usages en vigueur chez les sociologues, nous ne pouvons pas échapper à la diversité de la taxinomie pour désigner les cadres. Nous devons donc préciser dans quelles conditions nous utilisons les termes « groupe », « catégorie » et « famille professionnelle ».

⁵⁷ Et souvent plus : les cadres, une fois lancés sont intarissables sur leurs conditions de travail et d'emploi.

Par « groupe », nous entendons l'ensemble des cadres qui sont identifiés comme tels par leur entreprise. Résultat d'une reconnaissance sociale que nous analysons, le « groupe » des cadres désigne et rassemble une diversité de situations, de fonctions et de positions qui vont des cadres autodidactes aux cadres surdiplômés, des cadres moyens aux cadres dirigeants etc.

Nous empruntons le terme « catégorie » aux statisticiens qui tentent d'appréhender le groupe dans sa diversité. Par « catégorie » nous entendons la « catégorie sociale » et les différentes catégories qui la composent. La « catégorie » distingue et compte. C'est le cas des Catégories Socio Professionnelles de l'INSEE avec par exemple la distinction entre « les ingénieurs et cadres techniques des entreprises » (catégorie 38), « les cadres administratifs et commerciaux des entreprises » (catégorie 37) et « les cadres de la fonction publique » (catégorie 33).

Le terme « famille professionnelle » est aussi emprunté aux statisticiens. Il résulte d'un rapprochement du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) et des Catégories Socio Professionnelles (CSP) et qui a conduit à la mise en place d'une nouvelle nomenclature, celle des familles d'activités professionnelles (les FAP). Il existe 84 familles professionnelles regroupées en 6 groupes sociaux dont l'un d'entre eux est consacré à la catégorie sociale dominante « cadre » elle-même divisée en 15 familles professionnelles « cadres ». Nous apportons des précisions supplémentaires dans le chapitre consacré à l'approche statistique du groupe.

Nous le savons, les termes de « catégorie » et de « famille professionnelle », sont relatifs. Ainsi que le souligne Charles Gadea, les métiers et les professions naissent, se stabilisent, évoluent et les catégories sont elles-mêmes objets de constants remaniements. « L'histoire des nomenclatures est une sorte de chronique du voyage des professions à travers les catégories, dont elles recomposent le contenu »⁵⁸.

Structure du propos.

Compte tenu des précisions méthodologiques que nous venons d'apporter, notre propos s'organisera de la manière suivante.

⁵⁸ Gadea G. *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Belin, 2003, p 162.

Le premier chapitre sera consacré à une mise en perspective historique du capitalisme. Dans la longue durée d'abord puis en référence à la période fordienne ensuite.

A partir d'exemples historiques qui remontent, pour les plus anciens, au début du deuxième millénaire, nous essayons de montrer l'émergence des premières formes de capitalisme avec l'essor du salariat qui l'accompagne et le développement de relations de confiance et de processus de délégation qui structurent le dynamisme économique. En même temps, nous montrons pourquoi et comment une partie du salariat se voit confié des fonctions d'encadrement, de commandement et de contrôle de la force de travail, esquisant ainsi l'apparition d'un groupe de « salariés de confiance délégués du capital ».

Ensuite, nous nous attardons sur la période fordienne. Nous montrons qu'un contexte économique et politique particulier permet à une forme spécifique de relation salariale de s'imposer, et nous rendons compte de ce qui fut, pour nos témoins cadres les plus anciens, les conditions de leur délégation.

Le deuxième chapitre est consacré à un retour sur la définition des cadres. Partant des sources juridiques et statistiques en particulier, relative à la situation française, nous revenons sur notre définition.

Après avoir exposé ce qui constitue la dialectique de la confiance, nous montrons que la relation salariale est une relation de confiance avec tous les aléas qui la constitue. Par la suite, nous analysons le mécanisme qui permet de passer de la confiance à la délégation. Dès lors nous pouvons nous attarder sur les tenants et les aboutissants de la délégation. Il est alors question de pouvoir, d'autorité, d'aliénation, de dépendance, des différenciations qui en découlent et de la complexité des relations analysées. Nous achevons notre examen en montrant comment, au regard de l'approche théorique et de ses enseignements, on peut lire et interpréter la situation des cadres « salariés de confiance, délégués différenciés du capital ».

Le troisième chapitre est consacré à un portrait statistique du groupe. Nous nous intéressons à l'évolution de ses effectifs, à sa composition, aux situations des cadres relativement à l'emploi, aux distinctions et aux différenciations que la statistique signale, et nous l'analysons l'impact de la croissance des effectifs sur la différenciation de la délégation.

Le quatrième chapitre est consacré aux mutations économiques et organisationnelles en cours. Les caractéristiques tranchent avec celles qui ont caractérisé la période fordienne. Le contexte économique est bouleversé et avec lui le modèle salarial fordien est

transformé. Stimulées par un retour en force des actionnaires, les entreprises entament une mutation qui concerne à la fois de nouvelles exigences productives, de nouvelles modalités organisationnelles, de nouveaux modes de stimulation de la main d'œuvre, un nouveau mode de management sous la pression d'une organisation devenue gestionnaire. Les cadres, comme les autres salariés sont pris dans ce chamboulement qui traverse les entreprises de part en part et ils s'installent dans la configuration de la firme flexible.

Au terme de ces quatre premiers chapitres, nous aurons défini dans le détail les cadres comme « salariés de confiance, délégués différenciés du capital ». Nous aurons montré les caractères des mutations auxquels ils sont confrontés et comment leurs situations se transforment. Il restera donc à prolonger notre effort de compréhension de leurs conditions et à interroger les conséquences de tout cela dans leur posture au travail et au hors travail.

Le cinquième chapitre est relatif à la question de confiance. Par le recours à la statistique, nous analysons le lien de confiance qui lie les cadres à leur entreprise et la crainte qu'ils ont du chômage qui peut désormais les toucher. Nous montrons alors que, pour nombre de cadres, en particulier ceux qui sont au bas de l'échelle de la délégation, une crise de confiance s'installe qui est appelée à durer. Nous montrons par ailleurs, que pour certains d'entre eux, le chômage se révèle dorénavant comme un devenir possible.

Le sixième chapitre rend compte des entretiens que nous avons menés afin d'appréhender qualitativement la crise qui les affecte. Une crise qui touche à la confiance et par le fait à la délégation. Les cadres rencontrés témoignent alors de leur identité qui se perd, de la rationalité qui les touche, des contradictions qui les bousculent, des rapports de pouvoir qui se transforment, de leurs « états d'âme » et de la manière dont certains se résignent à l'indifférence. Nous montrons aussi que le potentiel de conflits qui pourraient les animer est largement entamé par la position qu'ils occupent et par la délégation qui les constitue.

Le septième et dernier chapitre s'intéresse aux conséquences sur leur vie au travail et au hors travail. Nous revenons d'abord sur les distinctions objectives qui les clivent et dont les délégations différenciées portent la trace.

Nous engageons ensuite un examen des trajectoires sociales. Celui-ci rend compte des postures de crise différenciées relativement à la confiance et à la délégation. Il montre que les évolutions en cours agissent comme des révélateurs des différenciations sociales

et il permet de montrer que, chez certains cadres du moins, il existe une alternative à la résignation.

Chapitre 1

Les cadres dans l'histoire du capitalisme

Le chapitre qui ouvre notre propos est consacré à une mise en perspective historique. Si nous entreprenons d'interroger les cadres d'aujourd'hui et comment les mutations actuelles transforment leurs conditions d'existence, nous avons en préalable la volonté de mettre en évidence le contexte sociohistorique lointain qui mène de la séparation du capital et du travail vers l'émergence du salariat et de son contrôle.

Ces propos s'appuient sur des travaux réalisés par les historiens du capitalisme. Ces derniers montrent qu'on ne peut comprendre l'époque contemporaine sans se pencher sur les bouleversements apportés par le développement du capitalisme.

Nous tentons de mettre plus particulièrement en exergue l'émergence de certaines figures du *capitalisme*, l'essor du *salariat* qui l'accompagne et surtout l'avènement progressif de ceux qui, *délégués* par le capital sont peu à peu chargés d'organiser, de commander et de contrôler les activités, bref, de permettre au capitalisme d'atteindre à l'efficacité et de se saisir des profits générés. C'est à ces trois objets particuliers que le chapitre qui vient se consacre.

1. A propos du salariat et du capital

1.1. Les prémisses du salariat : quelques exemples

L'histoire du capitalisme et du libéralisme économique est d'abord étroitement liée au développement du capitalisme marchand. Parce que les états ne sont qu'embryonnaires et que les pouvoirs royaux sont entièrement occupés à des dominations territoriales, les marchands, libres de toutes contraintes institutionnelles qui pourraient encadrer leurs activités, occupent une place dominante dans cette économie nouvelle qui émerge. Entre

le XI^{ème} siècle et le XIII^{ème} siècle, un proto-capitalisme s'esquisse. Les villes en sont les instruments⁵⁹ et ils y jouent les premiers rôles. Ce capitalisme marchand se développe très tôt, nourri par une économie de marché qui s'anime entre les espaces du Nord (Bruges, la Hanse) et les villes Italiennes (Gènes, Pise et Venise). Cette période est marquée par une vivacité économique sans précédent. Elle se signale surtout par l'émergence d'une nouvelle condition sociale qui accompagnera désormais et durablement le développement du capitalisme : le salariat. Nous souhaitons donner ci-après quelques exemples anciens de son émergence.

Dès le XII^{ème} siècle, à Venise, un système s'est mis en place qui offre tous les développements des relations entre le capital, le travail et l'Etat. La vie économique vénitienne dispose déjà de tous ses outils : les marchés, les boutiques, les magasins, les foires, l'hôtel des monnaies, l'arsenal, les flottes de navires, les changeurs et les banquiers, les gros marchands, les emprunts publics de la seigneurie, la bourse de Rialto, les assureurs, etc.⁶⁰ Le navire vénitien est capitaliste d'entrée de jeu : lors de sa construction puis lors de son exploitation. Les uns financent, les autres travaillent. Il y a très vite divergence et complémentarité entre le capital et le travail. La réussite de Venise va de pair avec l'extraordinaire activité de sa flotte marchande. Et pour celle-ci, capitaux fixes et capitaux variables se mobilisent dans la perspective du profit. Les marchands armateurs appréhendent le navire et assurent les moyens nécessaires aux voyages, les prêteurs avancent les marchandises et le prolétariat de la mer s'active, par la vente de sa force de travail, à la réalisation du navire puis à ses déplacements au long cours.

Dès l'expansion du XIII^{ème} siècle, en Allemagne, une forme de mobilisation au travail s'esquisse puis prend son essor dans toute l'Europe : c'est le *Verlagssystem*⁶¹. « Le marchand, maître des échanges, est le donneur de travail. Il avance à l'artisan la matière première et une partie de son salaire, le reste étant payé à la remise du produit fini »⁶². Ce système de travail à façon saisit tous les secteurs de la vie artisanale ainsi que les maîtres des corps de métiers qui deviennent souvent des salariés. Le marchand lui fournit la matière première qu'il a importée de loin et assure ensuite la vente à l'exportation des futaines, des draps de laine ou de soie. Dans le processus de

59 Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^{ème} -XVIII^{ème} siècle, Le temps du monde*, Armand Colin, livre de poche, 1979, p101-102.

60 Braudel F. *Le temps du monde*, op.cit, page 148.

61 Le Putting out system en Angleterre, le travail à domicile ou à façon en France.

62 Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^{ème} -XVIII^{ème} siècle, Les jeux de l'échange*, Armand Colin, livre de poche, 1979, p 372.

caractérisation du salariat, une première étape essentielle est franchie. Outil de production, matière première et rémunération du travail (capital fixe et capital circulant) engage une première séparation. Si l'artisan peut demeurer encore propriétaire de ses moyens de productions (le métier à tisser par exemple), il laisse au marchand le soin d'assurer la fourniture de la matière première, d'assumer l'avance de son salaire et de s'occuper de la vente des produits réalisés. Dans ce contexte, et pour trouver les meilleurs salaires, le marchand peut « jouer » l'artisan des villes contre l'artisan des campagnes, un réseau d'ateliers contre un autre, un travailleur contre un autre.

Aux Pays-Bas, en Belgique comme en Italie, dans toutes les villes, on trouve de même des drapiers qui achètent souvent eux-mêmes la laine et la font travailler par des artisans. Ce drapier est un capitaliste et les artisans ne sont que des salariés, fort nombreux dans les centres de l'industrie lainière. Ainsi, à Gand, on en compte 4000 sur une population totale de 50000 habitants⁶³. La soumission « formelle » du travail telle que la nomme Karl Marx prépare les conditions de la soumission « réelle » qui s'achèvera dans le salariat⁶⁴.

Aux XIII^{ème} et XIV^{ème} siècles, en Italie, « autour de marchands et de familles se développent des organismes puissants, des *compagnies* au sens moderne du terme. Les plus célèbres et les plus connues ont été dirigées par d'illustres familles florentines : les Peruzzi, les Bardi, les Médicis (...). Ces véritables maisons commerciales demeurent fortement centralisées avec, à leur tête, un ou plusieurs marchands qui possèdent un ensemble de succursales, et sont représentées à l'extérieur du siège principal par des employés salariés. (...) Dans une maison comme les Médicis, à côté de la maison mère de Florence, les filiales : Londres, Bruges, Genève, Lyon, Avignon, Milan, Venise, Rome régies par des directeurs (...) qui sont à la fois des employés salariés et des bailleurs de fonds à la tête d'une partie du capital »⁶⁵.

Ailleurs et un peu plus tard, à la fin du XV^{ème} siècle, dans les mines d'Allemagne et d'Europe Centrale, un pas se franchit vers le capitalisme et vers le salariat qui l'accompagne. Pour les groupes d'artisans, pour les compagnons mineurs, tout allait bien tant que le minerai pouvait être atteint facilement au niveau du sol. Mais, du jour où l'exploitation obligea à pénétrer profondément, elle nécessita des creusements, la réalisation de longues galeries avec ses boisages, la construction et la mise en place d'appareils de levée au sommet des puits. Autant de travaux qui exigent des

63 Sée H., *Les origines du capitalisme moderne*, Ressources, Paris Genève, 1980, P 17.

64 Beaud M., *Histoire du capitalisme de 1500 à nos jours*, Editions du Seuil, 1990.

65 Le Goff J., *Marchands et banquiers du Moyen-Âge*, PUF, Paris, 1956 ; p 19-22.

financements conséquents. Cette mutation ouvrit grandes les portes à des associations de riches marchands qui, par la force de leurs capitaux, saisirent les mines, les entreprises industrielles d'exploitation et, du bout de leurs puissants réseaux transformèrent les compagnons de mineurs en prolétariat ouvrier⁶⁶.

Au XVII^{ème} siècle, l'essor d'Amsterdam et des grandes compagnies néerlandaises (en particulier les compagnies des indes orientales) marquent une nouvelle étape dans l'évolution du capitalisme et du salariat. Amsterdam est une foire gigantesque toute occupée à réunir, stocker, vendre et revendre les marchandises venues de partout. Fer de lance de ce développement, la VOC (Vereenigde Oost-Indische Compagnie) créée le 20 mars 1602, est une multinationale capitaliste avant l'heure. Son objectif ? « Dégager de ses opérations en Asie, le contingent de marchandises dont l'Europe a besoin ou plus exactement qu'elle acceptera de consommer ». Pour cela, elle réunit en un seul corps les compagnies antérieures (une fusion donc) afin de mettre fin aux voyages désordonnés par la constitution d'un monopole. Au départ, un capital de 6.5 millions de florins divisés en actions de 3000 florins. Du côté du capital, de gros marchands capitalistes (les Heerens XVIII) qui maîtrisent le capital et des actionnaires minoritaires qui réclament des comptes et des dividendes et ne peuvent récupérer leurs fonds autrement qu'en revendant leur action sur le marché boursier. A la tête de la compagnie, le président des *Heerens XVIII*, l'homme des gros marchands capitalistes, s'active au profit des gros marchands. Du côté du travail, au service de cette vaste entreprise d'appropriation de la production et du profit qui compte plus de cent soixante navires, des directeurs et une multitude de marins (8000 en 1697) d'employés et d'agents se mobilisent, auxquels se joignent des soldats qui s'activent, moyennant salaires, à faciliter et à protéger par la force, le développement de cette énorme affaire (vers 1788, la compagnie comptera 150000 personnes !)⁶⁷.

Les travaux des historiens du capitalisme, et l'œuvre de Fernand Braudel en particulier, foisonnent d'exemples où, les conditions de productions et d'échanges se complexifiant, les exigences financières de la production et du commerce s'accroissent et les organisations du travail se transforment. L'économie de marché (la sphère de l'échange) et l'économie de production s'aliènent à la domination des marchands et des financiers et les artisans autonomes cèdent la place aux salariés prolétaires.

66 Braudel F., *Les jeux de l'échange*, op.cit, p 378-382.

67 Pour l'histoire de la VOC, sa grandeur et sa décadence : Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^{ème} -XVIII^{ème} siècle, Le temps du monde*, op.cit, p 257 à 270.

1.2. De la confiance à la délégation dans le capital

Dans le développement du Capital, confiance et délégation structurent peu à peu les activités sociales. Les exemples ne manquent pas qui montrent des processus de division et d'organisation complexe qui sollicitent la confiance pour dynamiser les relations du capital et la délégation pour permettre aux résultats escomptés de s'accomplir.

Dans l'Antiquité déjà, avant même que le capitaliste entre en scène, des monnaies et des billets circulent chez les banquiers, dans les foires entre producteurs et marchands, entre marchands, entre marchands et consommateurs. La confiance est déjà un « lubrifiant » de l'économie naissante.

Au IX^{ème} et au X^{ème} siècles, les premières formes de sociétés commerciales, les sociétés de mer, voient s'associer un associé qui reste sur place et un autre qui s'embarque sur le navire en partance. Une division précoce du capital et du travail se met en place⁶⁸. Ici aussi, la confiance entre les associés est la condition nécessaire à la naissance de l'entreprise capitaliste et on assiste, par le truchement d'une division de travail entre capitalistes, à la mise en place d'une délégation de fait.

Sur terre, la distance est devenue trop grande entre les producteurs vendeurs et les consommateurs de la ville. Le marchand apparaît bientôt entre la campagne et la ville, Peu à peu, des chaînes d'intermédiaires se constituent entre le producteur et le grand marchand d'une part, entre le grand marchand et les revendeurs d'autre part. Des chaînes où passeront la plus grande partie du commerce, où l'instauration d'une confiance durable et des processus opérationnels de délégations sont les chemins nécessaires pour une économie en croissance.

On pourrait dire de même des « compagna », sociétés familiales qui associent dans un premier temps, père, fils, frères et autres parents. La confiance se structure d'abord dans un petit cercle intime. Mais ces sociétés, qui préfigurent les sociétés à nom collectif, admettront bientôt des associés étrangers et l'argent de déposants⁶⁹. Le cercle de la confiance s'élargit et avec lui la délégation progresse.

68 Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^{ème} -XVIII^{ème} siècle*, Les jeux de l'échange, op.cit, p 515

69 Braudel F., *idem*, op.cit, p 517

Au XVII^{ème} siècle, moment privilégié dans l'histoire du capitalisme, les compagnies mises en place pour le commerce avec les Indes préfigurent le capitalisme contemporain. Dans la VOC hollandaise, par exemple, les gros marchands désignent un Président qui doit déléguer à des représentants partis au loin et au nom de la compagnie le soin de le représenter la compagnie et de défendre ses intérêts. Des relations de la confiance s'instaurent. Une confiance toujours fragile et une délégation qui ne sera pas sans risque quand les serviteurs de la compagnie s'avèreront peu honnêtes⁷⁰.

Au XIX^{ème} siècle, dans le schéma de ces bureaucraties qui émergent partout⁷¹ et par l'entremise du pouvoir légal rationnel qui les structure, les cadres des directions administratives «peuvent exercer une domination sur les autres membres de l'entreprise par délégation de pouvoir du propriétaire»⁷². Une délégation de pouvoir qui s'appuie sur la confiance qu'il leur est accordée, confiance qui repose elle-même sur « les critères de la direction administrative bureaucratique, le type le plus pur de domination légale, en particulier, la qualification professionnelle »⁷³.

Enfin, dans une période plus récente, en Angleterre, dans les sociétés de capitaux, le terme anglais *trust* (qui signifie « confiance ») sera choisi pour nommer l'association de divers actionnaires remettant collectivement leur confiance en des mandataires, leur déléguant le pouvoir d'agir à leur place.

Il apparaît bien désormais que délégation et confiance, avec les aléas qui les constituent, peuvent être appréhendées comme des mécanismes essentiels de la croissance économique. Il apparaît aussi qu'elles traversent de part en part les rapports sociaux du capital entre les capitalistes et entre les capitalistes et les délégués salariés du capital. Il apparaît aussi qu'elles ne vont pas de soi et qu'elles esquissent, dans leurs modalités et dans leurs variations, des conflictualités continues.

70 Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^{ème} -XVIII^{ème} siècle*, *Le temps du monde*, op.cit, p 267.

71 Dans les communautés politiques et religieuses de l'état moderne et pour ce qui est de l'économie privée, seulement dans les institutions les plus élaborées du capitalisme, Weber M., op.cit.

72 Gadea C., *Les cadres en France une énigme sociologique*, op.cit, p 237.

73 *Idem*, p 238.

2. Encadrer, commander, contrôler

2.1. *Les salariés délégués du capital.*

Le capitalisme va de pair avec les activités marchandes et financières. Les activités marchandes conduisent à l'accumulation primitive⁷⁴ et par la suite aux activités financières. Les capitalismes marchand et financier saisissent le dynamisme de l'économie de marché, le développement des besoins, des échanges et l'essor de la production et imposent leurs conditions. Rassemblés en associations d'intérêts, gros marchands et financiers investissent les organisations de travail préexistantes et les transforment. Ils prennent en charge les besoins en capitaux fixes et circulants, s'approprient les structures productives, réorganisent les collectifs de travail et réduisent les travailleurs autonomes en salariés exclusifs.

Cependant, pour réaliser et accomplir ce processus sans altérer le résultat escompté (la production et sa mise en vente), ils doivent très vite s'assurer du concours actif d'une partie des travailleurs qui assureront l'encadrement des autres, leur commandement et leur contrôle. Une interface entre le capital et le travail est indispensable aux ambitions des capitalistes. La délégation doit s'étendre au-delà du capitalisme lui-même.

Dans les exemples que nous avons évoqués plus haut, rien n'est possible sans l'appui efficace d'un capitaine de navire, sans le concours actif d'un maître artisan, sans la collaboration de contremaîtres en surface et au fond des mines, sans le concours efficient de directeurs, d'agents ou de représentants zélés. Si les marchands s'y entendent en exploitation des activités de commerce au loin ou en contrôle des foires et des marchés, si les financiers excellent en manipulation de lettres de change, de monnaies et de crédits, ni les uns ni les autres ne maîtrisent les techniques de navigation, de production de soies ou de minerai. Surtout, ils ne peuvent exercer partout leur contrôle.

La séparation capital/travail, moment de maturité historique et caractéristique du capitalisme et du salariat, s'accompagne donc aussitôt de l'émergence d'une fraction du salariat qui, maître des techniques à mettre en œuvre, dispose auprès des propriétaires capitalistes d'un crédit technique et d'une relative confiance car ils savent faire. Cette fraction particulière du salariat est disposée, contre rétributions et privilèges, à faciliter les desseins des marchands et financiers qui la payent et jouit en même temps, auprès

⁷⁴ Marx K., *Le capital, Livre I*, Flammarion, Paris, 1985, p 167

des salariés qu'elle commande, d'une légitimité d'action que lui confèrent ses connaissances, son autorité ancienne et sa proximité sociale avec les travailleurs. Cette fraction du salariat, officiers et sous officiers⁷⁵, occupée à orienter et à contrôler le travail des salariés, sera essentielle au développement ultérieur du capital qu'elle accompagnera jusqu'à nos jours. Elle participe au gouvernement légal. Ses compétences, ses activités, et son autorité constituent l'autorité bureaucratique et, dans le cadre de l'activité économique privée, la direction bureaucratique⁷⁶.

Bien avant l'avènement du capitalisme industriel, le système capitaliste qui émerge partout en Europe apparaît comme une coopération contrainte entre des propriétaires (marchands et financiers qui fournissent les capitaux), des cadres techniques (officiers de marine, maîtres charpentiers, maîtres de corps de métiers, administrateurs etc. qui apportent leur aptitude au commandement, les savoirs scientifiques et techniques, leurs compétences organisationnelles) et les ouvriers (artisans, compagnons et paysans dépossédés devenus salariés) qui assurent la réalisation du travail.

2.2. Des salariés délégués dans la dynamique de l'économie capitaliste

Croissance de la production et de l'économie de marché, essor des capitalistes marchands et financiers qui pénètrent l'économie libérale, transformation des artisans autonomes en salariés dépendants avec l'apparition d'une fraction du salariat pour les contrôler, constituent les principales étapes dans l'histoire économique du capitalisme. Le capitalisme industriel prolonge et optimise les processus déjà engagés.

La deuxième moitié du XIX^{ème} siècle aurait pu être celle de la révolution prolétarienne. Les faits qui s'y accumulent y conduisent mais butent sur un Etat bourgeois protecteur qui écarte cette perspective⁷⁷. De plus, dans le même temps, entre les bourgeois capitalistes et la classe ouvrière, un espace s'est désormais constitué qui rassemble des populations qui ne sont ni propriétaires, ni prolétaires. Ni aristocratie financière, ni bourgeoisie industrielle, ni classe ouvrière, c'est la petite bourgeoisie constituée pour l'essentiel de commerçants, d'artisans⁷⁸ mais aussi des cadres de l'industrie.

75 A ce propos, André Grelon rappelle : « avec les progrès industriels, la comparaison entre le monde de l'armée et celui de la grande industrie se développe et devient un thème classique : Marx, par exemple explique qu'avec le développement des moyens de production, le capitaliste délègue la fonction de surveillance directe des ouvriers à une espèce spéciale de salariés, les officiers et sous officiers de l'industrie qui commande au nom du capital ». Grelon A, « Les débuts des cadres », Bouffartigue P (coord), *Cadres, la grande rupture*, La découverte, 2001.

76 Weber M., *Economie et société*, Paris, Plon, Pocket, 1995.

77 Beaud M., op.cit.

78 Durand J-P., *la sociologie de Marx*, 1995, Repères, La Découverte, p 57-58.

Ces derniers, même si on en est encore loin de la formalisation d'un groupe, sont les salariés délégués du capital, « enfants de la révolution industrielle et du capitalisme qui n'existent qu'en tant que détenteurs d'un pouvoir délégué par le patronat et de privilèges octroyés par lui »⁷⁹, et dont les effectifs d'ingénieurs et de fonctionnaires d'Etat, formés dans des écoles spécialisées, ont nécessairement augmenté avec l'essor considérable de l'industrie. En France, ils ont été les moyens conceptuels et organisationnels des ambitions de l'Etat colbertiste. Ils ont été bientôt investis dans les entreprises privées, les fabriques et les manufactures. Ils sont les instruments fonctionnels du capital. Leur ascension participe à la pérennité des familles d'entrepreneurs en particulier lorsque celles-ci ne savent plus s'adapter aux changements de l'environnement ou n'ont plus les moyens techniques de leur ambition⁸⁰ et ils finissent par devenir, à la fin du XIX^{ème} siècle et dans des organisations novatrices telle que les chemins de fer, les vrais patrons des entreprises⁸¹. Ils sont cette « catégorie spéciale d'acteurs sociaux, destinés à accomplir un destin historique de premier rang, donnant forme à un type spécifique de société » parce qu'ils « détiennent un pouvoir (...) qui ne provient ni de la propriété du capital, ni du lignage, ni de la force (...) mais de la reconnaissance de leurs compétences techniques et scientifiques »⁸².

Dans toute l'Europe, leur groupe s'est développé au point d'obtenir, à un moment ou à un autre, leur reconnaissance professionnelle : « cadres » en France, « cuadros » en Espagne, « quadri » en Italie, « professionnels », « managers » et « executives » dans le monde anglo-saxon, « leitenden angestellten » et « angestellten » en Allemagne⁸³.

Pour le développement du capitalisme, le rôle et l'utilité de ces salariés délégués du capital s'avèrent double. Ils conçoivent et organisent pour le compte de tiers (les capitalistes) les activités d'administration, de financement, de production et d'échange (ils sont présents à la fois dans les activités de services et d'industrie). Ils constituent, avec les autres groupes de la classe moyenne, et avec le concours de l'amélioration générale et sensible du niveau de vie, l'élan de consommation qui s'accroît et qui dynamise la révolution industrielle. Un souffle qui se révélera essentiel dans la perspective de croissance des trois premiers quarts du XX^{ème} siècle.

79 Bouffartigue P., Gadea C., *Sociologie des cadres*, Editions La Découverte et Syros, Paris 2000, p12.

80 Verley P., *Entreprises et entrepreneurs du 18ème siècle au début du 20ème siècle*, Hachette supérieur, 1997. p 92.

Chandler, A D Jr., *La main visible des managers*, Economica, 1977.

81 Verley P., op.cit, p 151.

82 Gadea C., *Les cadres en France, une énigme sociologique*, op.cit, p 18.

83 Bouffartigue P., Gadea C., *Sociologie des cadres*, op.cit, p 8 à 10.

2.3. « Cadre » : une taxinomie ancienne qui se cristallise

Au fur et à mesure que le capitalisme se développe, le nombre de ses salariés délégués augmente avec la distance physique qui sépare les lieux de réalisation du travail et les lieux d'élaboration des stratégies du capital, avec le nombre de travailleurs indispensables à la production et aux échanges et avec la complexité technique qui marque un capitalisme industriel en expansion.

Que le terme « cadre », inspiré du langage militaire se soit alors imposé dans la taxinomie sociale n'a rien d'étonnant. Ainsi que le rappelle Charles Gadea, « le parallèle entre l'armée avec ses officiers (membres du « cadre » au sens étymologique) et l'industrie avec ses ingénieurs et « techniciens » est fort ancien. Marx, par exemple, l'utilisait déjà dans les *Grundrisse*. D'autre part, André Grelon donne des exemples d'utilisation du mot « cadre » dès la fin du XIX^{ème} siècle, toujours dans le sens de l'allégorie militaire, mais appliqué au travail »⁸⁴. S'il en est ainsi, c'est parce que les salariés délégués du capital sont les officiers d'une armée de travailleurs en mouvement pour les guerres de conquêtes de l'économie de marché, de la plus value et du profit.

La période fordienne est particulièrement intéressante pour illustrer la conjonction du nombre, de la distance spatiale, de la complexité technique et parce qu'elle voit s'affirmer le groupe en tant que tel avec le terme « cadre » qui se diffuse. Par ailleurs, et au regard de ce que nous examinerons dans le chapitre suivant, la période est caractéristique d'un climat propice à une confiance sociale qui s'installe et à des délégations qui se multiplient.

Tout cela justifie que l'on s'y arrête : pour y voir ce que nombre d'observateurs ont appelé « les trente glorieuses »⁸⁵, un système économique et social spécifique avec des compromis sociaux et un modèle salarial qui se cristallisent ; pour rendre compte des représentations et des pratiques sociales des plus anciens cadres que nous avons rencontrés et qui témoignent à leur manière de la période, de leurs activités et de leur ascension sociale.

84 Gadea C., *Les cadres en France, une énigme sociologique*, op.cit, p 53-54.

85 Evidemment, avec le recul, la mémoire sociale est sélective et la période a été sacralisée. Pour nombre de travailleurs soumis au travail à la chaîne, on pourrait aussi la qualifier « des trente piteuses ».

3. Le cercle vertueux fordien

3.1. Esquisse

Dès le premier quart du XX^{ème} siècle, avec l'émergence de la production de masse tirée par la perspective d'une consommation de masse, la condition salariale s'est progressivement transformée pour rompre partiellement avec la paupérisation et la précarité. Le modèle socio organisationnel fordien innove, en ce sens qu'il pose l'exigence d'une production et d'une consommation de masse comme condition de développement du capitalisme industriel. Ainsi, pour Henri Ford⁸⁶, si le profit est bien nécessaire à l'entreprise capitaliste, si ses progrès doivent être ininterrompus et la prospérité un objectif universellement partagé, le volume de consommateurs doit être élargi et les demandes de produits et de services de ces clients potentiels ou existants doivent être sa préoccupation centrale et son motif ultime.

Cette volonté de stimuler une activité industrielle de production de masse impose logiquement une mutation du salariat. Le salariat se trouve interpellé désormais à deux moments stratégiques du processus de l'accumulation du capital. Il est interpellé comme producteur par la vente de sa force de travail, et comme consommateur pour acquérir les produits et services qu'il a lui même transformé. Cette nécessité explique que s'enclenchent simultanément l'attribution de salaires plus élevés et la promotion de la mobilité sociale. Henri Ford ira d'ailleurs jusqu'à suggérer la participation des salariés aux résultats de l'entreprise par la possibilité de souscrire à des certificats d'investissement. Cette proposition n'est pas sans préfigurer la participation actuelle des salariés aux résultats de l'entreprise (en favorisant l'épargne collective et les développements des investissements ou en stimulant l'actionnariat populaire). Elle vise implicitement à permettre une convergence partielle entre les intérêts des salariés et ceux d'une industrie en expansion, à favoriser le développement d'une société de consommation de masse naissante.

La boucle est bouclée. Le cercle vertueux fordien s'impose peu à peu. Après s'être répandu dans l'industrie automobile, il se diffuse à tous les secteurs industriels. Il se répand des états du nouveau monde aux anciens pays industrialisés.

⁸⁶ Ford H., *Propos d'hier et d'aujourd'hui*, Masson, 1992.

Avec lui, le salariat change de forme. Il devient moyen de l'accumulation du capital et objet de sa convoitise : à la fois variable de la production industrielle (le salaire) et inconnue capricieuse de la croissance (la consommation).

Ce nouveau modèle combine plusieurs éléments idéologiques : une morale de l'accumulation que Max Weber pense marquée par l'éthique protestante⁸⁷ ; une croyance inébranlable dans les vertus de la science et de la technique qu'inaugure Auguste Comte avec la philosophie positiviste⁸⁸ ; une foi dans un travail rationalisé, théorisé et diffusé par Taylor⁸⁹ qui impulsera pour partie le travail à la chaîne ; une foi et une identification à la marchandise, aliénation de l'homme dans la consommation⁹⁰. Désormais, la foi dans les vertus de l'accumulation et du travail, la foi dans la capacité libératoire de la science et la reconnaissance de soi dans la marchandise sont partagées par ceux qui tiennent le capital et par ceux qui tiennent la force de travail. L'homme unidimensionnel d'Herbert Marcuse⁹¹ est né. Avec le cercle vertueux fordien, l'inéluctable paupérisation de la classe ouvrière tant annoncée⁹² s'éloigne et la contradiction capital/travail se modifie. Le salariat est encore une situation potentiellement précaire mais cette condition s'efface grâce à une activité économique qui assure un quasi plein emploi. Si des conflits éclatent, ils ne prennent plus seulement source dans la menace de la précarité (telle qu'elle apparaît pendant la crise de 1929). Ils sont stimulés aussi par une exigence de partage de la croissance et par le besoin de soulager les contraintes du travail. C'est ainsi que sont acquis dans le cadre du front populaire une réduction du temps de travail, le droit aux congés payés, l'organisation de conventions collectives pour toutes les branches industrielles.

3.2. *Un compromis à la française*

Après la seconde guerre mondiale et en France du moins, le salariat va connaître une nouvelle phase d'expansion au point de devenir, aujourd'hui, le mode de rapport au travail partagé par la très grande majorité de la population active. Cette évolution est le résultat d'une synergie entre la croissance économique avec son corollaire le plein emploi, le développement des droits du travail et de la protection sociale⁹³. A ces

87 Weber M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

88 Khodoss F., *Auguste Comte cours de philosophie positive*, Hatier, Paris, 1982.

89 Taylor F. W., *The principles of scientific management*, New York, 1967.

90 Marx K., *Les manuscrits de 1844*, Editions sociales, Paris, 1962.

91 Marcuse H., *L'homme unidimensionnel, Essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée*, Collection de Minuit, 1968.

92 Marx K., Engels F., *Le manifeste du parti communiste*, Editions sociales, Paris, 1967

93 Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale, un chronique du salariat*, Fayard, 1995

éléments s'ajoutent les régulations du modèle productif fordien, la reconnaissance de la propriété privée et l'exigence d'une accélération de l'enrichissement de la nation, du capital industriel et commercial.

A partir du début des années cinquante, la France a réalisé l'essentiel de sa reconstruction et l'effort industriel va porter de manière continue sur l'équipement des ménages, équipement qui porte sur une multitude de biens manufacturés qui vont de l'accession à la propriété à l'automobile en passant par la consommation d'une multitude de biens ménagers ou d'équipements de loisir. La demande de consommation tire la croissance économique qui entraîne à son tour l'emploi. Ces impulsions successives donnent lieu à un compromis salarial qui associe acceptation de la rationalisation, de la mécanisation et institutionnalisation d'une formule salariale garantissant une progression du niveau de vie plus ou moins en ligne avec la dynamique de la productivité. C'est ainsi que les conflits sociaux convergent vers des augmentations salariales plutôt que vers des tentatives d'humanisation du travail qui restent timides⁹⁴.

Entre 1953 et 1975, on assiste en France à des taux de croissance annuels de 5 à 6%, au triplement de la productivité, de la consommation et des revenus salariaux.

Parallèlement, la croissance économique et le progrès social se renforcent mutuellement grâce aux fonctions assurées par l'Etat qui soutient la dynamique propre à l'économie marchande et met en place une économie à visée re-distributive par la création du système généralisé de la sécurité sociale⁹⁵. Les partenaires sociaux ont accepté un compromis social dans lequel le patronat voit ses droits de propriété renforcés en échange d'un Etat social re-distributif.

Ainsi, l'instauration de la sécurité sociale en 1945 constitue une étape décisive de la protection du salariat. Elle met fin à la vulnérabilité et à la précarité des classes populaires. L'ordonnance du 4 octobre 1945 déclare : « Il est institué une organisation de la Sécurité Sociale destinée à garantir les travailleurs et leurs familles contre les risques de toutes natures susceptibles de réduire ou de supprimer leurs capacités de gain, à couvrir les charges de maternité et les charges de familles qu'ils supportent »⁹⁶. Ces diverses protections assurent la réalisation de la propriété de transfert (une part du salaire échappe désormais aux fluctuations de l'économie, représentant une propriété pour la sécurité) et se diffusent peu à peu à toutes les catégories salariales, au point d'en devenir rapidement une des caractéristiques essentielles. A cette disposition s'ajoute une

94 Boyer R., Durand J-P., *L'après Fordisme*, Editions Syros, 1993.

95 Laville J-L., « Services emploi et socialisation », in *Cohésion sociale et emploi*, sous la direction de Bernard Eme et Laville J-L., Sociologie économique, Desclée de Brouwer, 1994.

96 Ordonnance n° 45-2258 du 4 octobre 1945, Journal officiel, 6 Octobre 1945, p 6280

multitude d'innovations qui visent à réglementer les rapports de travail et à améliorer la couverture des risques qui lui sont liés : création des comités d'entreprise en 1945, d'une législation de protection des accidents du travail en 1946, des dispositions relatives aux conventions collectives en 1950, de l'assurance chômage en 1958 etc. Par le jeu des prélèvements obligatoires réalisés sur les revenus salariaux auxquels s'ajoutent des accords entre partenaires sociaux, le salariat se protège de la précarité liée à sa condition. Dans ce contexte, l'Etat devient un tiers qui s'interpose entre les contradicteurs du mode de production capitaliste.

Cet engagement de l'Etat, qui impulse et cristallise dans la loi la protection sociale, se prolonge avec le rôle d'acteur économique assuré par la puissance publique.

En plus de prendre en charge la protection des membres de la société, l'Etat multiplie les moyens de l'administration publique, générant une augmentation substantielle d'un salariat de la fonction publique. Parallèlement, il prend des initiatives visant à conduire et à moderniser l'économie. Il s'investit dans les entreprises nationalisées au point de leur donner valeur d'exemple (la régie Renault restera longtemps un laboratoire économique et social, combinant la production des véhicules novateurs tel que la 4cv et une politique de concertation et de partenariat social). Il contribue à harmoniser les objectifs économiques, les objectifs politiques et les objectifs sociaux et participe à consolider la situation salariale comme modèle de stabilité.

Par ailleurs, la condition salariale est de nouveau consolidée quand, en pleine période de croissance, les accords de mensualisation, suggérés par Georges Pompidou lors de la campagne présidentielle de 1969 et négociés à partir de mai 1970 s'imposent, se généralisent puis se cristallisent dans les lois de janvier 1978 et d'octobre 1979. A ces dispositions s'ajoute la transformation du SMIG (salaire minimum interprofessionnel garanti institué en 1950) en SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance), indexé à la fois sur les prix et sur la croissance.

Toutes les dispositions législatives ou conventionnelles participent à éloigner la menace du travail salarié précaire, caractéristique des périodes antérieures (conditions d'accès à l'emploi incertaines, au jour la journée, et rémunérations aléatoires soumises à la loi de l'offre et de la demande). Elles favorisent la dissolution de la contradiction capital/travail. Elles se conjuguent aux effets de la participation directe des salariés aux résultats de l'entreprise, à l'émergence d'un actionnariat populaire chez les classes moyennes et supérieures et à la participation indirecte des salariés à la propriété du capital industriel par le truchement des entreprises nationalisées.

Il y a donc dans la situation française de la période des trente glorieuses, des dimensions économique, technique, organisationnelle, juridique et idéologique⁹⁷. Chaque dimension est spécifique en soi mais forme, avec les autres, un système cohérent qui impulse une dynamique particulière et participe ainsi à construire des pratiques et des représentations collectivement partagées.

La dimension économique est marquée par la promotion d'une économie mixte où l'Etat se pose comme un acteur économique préoccupé d'assurer l'administration publique et de sauvegarder les activités économiques clés de la nation. En même temps, l'Etat reconnaît et légitime les activités du secteur privé, facilitant souvent leur développement par une politique d'aménagement du territoire et de stimulation des investissements. Cet ensemble économique est marqué par la légitimation du profit, par l'acceptation de son appropriation en contrepartie du financement d'un système social re-distributif. Cette création d'une propriété de transfert trouve son financement dans les prélèvements réalisés sur l'activité économique, par le truchement des prélèvements sur les salaires.

La dimension organisationnelle est caractérisée par une activité de production de masse pour une société de consommation de masse qui permet une situation de quasi plein emploi. Le travail industriel est marqué par la division des tâches, des organisations fortement hiérarchisées, une faible implication des salariés, une organisation fordienne où la quantité de la production prévaut sur sa qualité.

La dimension technologique est marquée par un travail à la chaîne, fortement taylorisé. L'automatisation est en émergence mais n'a pas encore atteint ce que l'informatisation permettra à partir des années 80.

La dimension juridique est plus fondamentale. En effet, il est frappant de constater que chaque résultat économique, chaque succès de productivité, est bientôt mis en débat par les partenaires sociaux. Les syndicats tentent de cristalliser ces réussites dans une amélioration des conditions de travail, de la protection sociale et de la condition salariale. Les rémunérations du travail et la couverture des risques sociaux sont indexées en droit sur la croissance qui est, elle-même, le fruit d'une dynamique de production et de consommation.

97 Mispelblom-Beyer F., *Théories, idéologies et pouvoirs : sociologie de l'entreprise politique*, Mémoire d'habilitation, Université d'Evry Val d'Essonne, 1995.

Toutes ces dimensions sont stimulées par la dimension idéologique qui, en retour, les catalyse. Ces pratiques économiques, juridiques, technologiques, organisationnelles font système et favorisent une représentation du travail où le salariat émerge peu à peu comme une situation privilégiée, loin des menaces anciennes de la précarité. Le salariat s'impose comme une norme dominante de situation au travail. Les améliorations successives dont il est l'objet illustrent la santé d'un système productif, le relatif équilibre entre les forces productives et les rapports de production et, d'une manière générale, la santé du mode de production capitaliste fordien. Durant cette période, une idéologie s'impose avec le salariat. Une idéologie où le travail, le revenu salarial et la consommation sont ensembles au coeur de l'intégration et de la reconnaissance sociale avec un Etat « providence » comme moyen de les garantir.

4. Le modèle salarial fordien

Pendant la longue période des « trente glorieuses », un modèle particulier de situation salariale s'impose peu à peu en France, au point de pouvoir présenter une forme idéale typique au sens weberien du terme. Cette forme, vers laquelle tend la relation salariale, peut s'appréhender à partir d'éléments spécifiques et complémentaires qui participent, ensembles, à définir le concept même d'emploi salarié. Ce modèle salarial est logiquement conditionné par le modèle productif dont il est une des expressions singulières. Présenter le modèle salarial moderne issu du compromis socio-productif fordien permet de mieux comprendre les traits de rupture dans le modèle salarial contemporain et de cerner les spécificités propres à l'encadrement.

4.1. La permanence de l'emploi

Pendant toute cette période, la norme salariale concernant la permanence de l'emploi salarié est le contrat à durée indéterminée. Cette caractéristique s'impose tirée par des besoins croissants de production et de consommation. Les entreprises cherchent à fidéliser leur personnel, à protéger les salariés âgés et à sécuriser les jeunes pour leur avenir⁹⁸. Cette cohérence donne au contrat de travail à durée indéterminée ses lettres de noblesse.

⁹⁸ Gaullier X., « La société flexible », in *Cohésion sociale et emploi*, Desclée de Brouwer, 1994.

Aujourd'hui encore, quand il s'agit de définir des vœux en matière d'emploi, une écrasante majorité de candidats au travail (cadres ou non cadres) sollicite un travail qui s'inscrit dans la durée, qui pose l'hypothèse de la pérennité comme une certitude. Les pratiques et les représentations sociales du travail, acquises par de longues années d'investissement ou héritées d'une éducation aux normes, restent prégnantes au point que, des responsables des relations humaines aux travailleurs anonymes, l'emploi qui alimente toutes les convoitises et qui anime tous les débats, est l'emploi à durée indéterminée, le symbolique CDI, celui qui vous pose dans l'organisation avec le gage de la durée et de la permanence. Dès lors, aussi ouverts soient-ils aux potentialités des innovations de l'organisation du travail, les travailleurs, toutes catégories confondues, s'efforcent d'inscrire dans le temps, leur participation dans la division sociale et technique du travail. Ils s'appliquent à consolider leurs investissements dans la durée la plus indéterminée possible. Et pour ceux qui n'ont pas encore atteint ce stade de stabilité, transformer leur situation dans ce sens est un objectif prioritaire.

S'il en est ainsi, c'est parce que la précarité réelle, concrète, tel le contrat à durée déterminée, le contrat de mission ou l'intérim posent les termes d'une échéance. Dès lors, l'existence sociale, l'appartenance sociale, la reconnaissance sociale et la reconnaissance de soi sont des éléments en sursis. Quand le contrat de travail est limité dans le temps, l'avenir et ses perspectives de vie professionnelle, sociale et familiale se noient dans un brouillard d'inquiétudes et d'incertitudes.

Les conditions socio-économiques actuelles accentuent le besoin de sécurité qui se traduit dans le besoin de permanence. La permanence du travail, cristallisée dans les représentations par la période des trente glorieuses, n'a pas été comprise comme le résultat d'une opportunité conjoncturelle. Au contraire, elle s'est inscrite comme le fruit d'un progrès qui tirait les hommes de la précarité sociale vers la modernité sociale.

4.2. La durée du travail

En même temps que la dynamique de la permanence marque l'emploi salarié, la durée du travail définit le temps durant lequel le travailleur vend sa force de travail à l'entreprise qui l'emploie. Cette durée est dépendante des temps sociaux collectifs et des rythmes biologiques. La durée du travail est ainsi comptabilisée à la journée et à la semaine, laissant place au repos journalier de la force de travail et aux rythmes sociaux générateurs de socialisation. Le modèle salarial fordien hérite ainsi d'une comptabilité de la durée du travail journalière et hebdomadaire, calcul qui sert de base à la définition

des normes du contrat de travail que les partenaires sociaux négocient au fil du temps et que le législateur cristallise dans la loi.

La durée du travail, expression du temps de travail, a connu en France une lente mais imperturbable évolution à la baisse, et cette évolution a été un enjeu majeur de luttes sociales⁹⁹. Cette durée doit être comprise comme historiquement située, déterminée à la fois par l'état du marché, des techniques et des rapports sociaux de production. Pendant la période des trente glorieuses, et sous l'influence du compromis et du cercle vertueux fordien, le temps de travail reste particulièrement stable. La durée de la semaine de travail, portée légalement à 40 heures par semaine en 1936¹⁰⁰ (pendant le Front populaire), n'est modifiée qu'en 1982 (soit près de cinquante ans plus tard), abaissée à 39 heures par semaine, en même temps qu'est accordée la cinquième semaine de congés payés. Cette stabilité de la durée légale du travail (souvent dépassée alors dans la pratique) s'inscrit et s'accorde avec l'intensité économique de la période. Elle reflète l'importante demande de force de travail, générée par une croissance forte, résultant d'une consommation et d'une production en hausse régulière. Ce dynamisme n'est d'ailleurs pas sans effets pervers et oblige les parlementaires à limiter, par la loi, la durée maximale du travail à 50 heures en 1979.

De tout cela résulte des pratiques sociales du travail qui conduisent les travailleurs à chercher un temps plein. Comme pour la permanence du contrat, les salariés sollicitent une intégration complète dans le travail. Eduqués et formés à la norme sociale donc à la norme de la durée du travail, ils s'y conforment dans leur recherche d'emploi, d'autant que la durée du travail conditionne sa contrepartie : la rémunération.

4.3. Un statut réglementé

Ainsi qu'en témoigne l'histoire du droit du travail français¹⁰¹, tous les salariés, fonctionnaires ou non, exercent leur activité professionnelle dans le cadre d'un ensemble de dispositions législatives ou réglementaires particulières. Au statut et aux dispositions de la fonction publique répondent comme en écho le statut et les dispositions relatives au secteur privé cristallisés dans le droit du travail. Le modèle salarial fordien a un statut, même si celui-ci diffère selon qu'il concerne les agents de la fonction publique ou, au contraire, les salariés des entreprises privées. Par hypothèse et sauf

99 Boulain J-Y., Cette G. et Taddéi D (dir). *Le temps de travail*, Futuribles Syros, Paris, 1993.

100 Note: la durée légale du travail était précédemment de 48 heures, depuis 1919.

101 Olzak N., *Histoire du droit du travail*, Que sais-je PUF, 1999.

transgression, l'activité salariale ne s'exerce que dans le strict respect du droit du travail et des conventions collectives. L'inspection du travail veille au respect des réglementations du travail (même si sa tâche relève de l'exploit au quotidien) et les conseils des prud'hommes restent les juridictions spécifiques qui arbitrent les conflits du travail du secteur privé.

En intégrant le droit (donc l'Etat) dans le travail, la nation française, par l'entremise du parlement, définit la relation salariale comme une relation à trois dans laquelle les deux premières parties initialement en présence (le salariat et le patronat) sont subordonnées aux règles édictées par la troisième. Le statut est un outil de régulation du travail, un gage de sécurité susceptible d'éloigner l'incertitude sur l'attitude des contractants.

Cependant, et ainsi que nous le signalons à propos de la durée du travail, les dispositions du droit sont relatives à la période historique dans laquelle elles se cristallisent. La période des trente glorieuses est propice aux compromis législatifs qui satisfont à la fois la logique économique et la logique sociale.

4.4. Des rémunérations codifiées

Le salariat est une marchandisation de la force de travail. Le travailleur vend sa force de travail un certain temps, il la met au service de l'entreprise qui en dispose alors moyennant une rémunération. Pendant longtemps, la rémunération n'a eu de règle de calcul que le jeu de l'offre et de la demande. Le prix de la vente de la force de travail ne relevait que du rapport de force entre le salariat précaire et le capital triomphant, et se fixait le plus souvent, au seuil nécessaire à la reproduction élargie de la force de travail¹⁰².

La période des trente glorieuses voit la mise en place d'une régulation dans la fixation des salaires susceptible de favoriser et d'encourager la consommation et, par ce fait, la production et la croissance. La création du SMIG en 1950 et l'élaboration de grilles salariales, par le biais des conventions collectives, deviennent des critères reconnus et incontournables dans la fixation du coût du travail. Les grilles salariales intègrent des variables telles que les diplômes, les qualifications, l'ancienneté, les postes effectivement occupés, le niveau de responsabilité. Les classements qui en résultent permettent aux salariés de déterminer, avec une relative certitude, la rémunération de leurs efforts. Ils permettent aux entreprises de prévoir le coût du travail et d'assurer, par le jeu vertueux de la régulation fordienne, la pérennité de leurs activités.

¹⁰² Marx K., *Le Capital*, op.cit.

4.5. Des unités de lieu

La période des trente glorieuses est caractéristique de la grande industrie avec des sites industriels qui sont à la mesure de son développement. L'industrie automobile, symbole de la croissance et de la consommation de masse est à cet égard idéal typique de l'organisation fordienne. L'activité du travail est localisée dans un espace vaste mais clos et la relation salariale s'exerce à l'intérieure de ses frontières. Avec ce modèle productif, il y a le « dedans » et le « dehors ». Cette différenciation spatiale isole l'économie de la sphère publique au point, parfois, de la rendre imperméable à toutes tentatives d'observations extérieures¹⁰³.

Exception faite de certaines entreprises où subsistent les marques héritées du capitalisme paternaliste, la contrepartie logique de cette étanchéité spatiale est une relative indépendance des sphères sociales et familiales à l'égard du monde du travail. La séparation des espaces de travail, de la famille, de la vie sociale est relative à cette organisation socio-économique.

Dans tous les cas, le cadre de la relation salariale est délimité dans un espace/temps particulier. La marchandisation de la force de travail commence quand le salarié entre dans les lieux et se termine quand il en sort. Cette localisation temporelle et spatiale est illustrée par le pointage qui détermine les limites dans lesquelles l'aliénation du travail s'effectue.

4.6. Relation de subordination

A l'intérieur de l'entreprise, la différenciation spatiale se prolonge. La production est organisée à partir d'une division technique du travail. Il y a séparation entre la conception et l'exécution des tâches. Les différentes opérations qui conduisent du projet industriel au produit industriel sont hiérarchisées, différenciées et chacune d'entre elles fait l'objet d'une rationalisation et d'une attribution spatiale spécifique. A chaque étape de la réalisation correspond un lieu d'activité et de travail.

C'est à partir de cette organisation que prend place la relation de subordination, pierre angulaire de la relation salariale d'alors. L'organisation du modèle fordien est hiérarchique et verticale. Le salarié met à la disposition de l'entreprise sa force de travail et la direction de l'entreprise confie à la hiérarchie le soin de conduire et de contrôler

¹⁰³ Jemain A., *Michelin un siècle de secrets*, Paris, 1982.

son activité. Ainsi, chaque salarié, à quelque niveau qu'il se trouve, est en relation avec un supérieur (niveau $n+1$) qui sert de relais institutionnel et fonctionnel. Le salarié est en relation avec l'institution par l'intermédiaire du médiateur hiérarchique qui contrôle le résultat de son travail.

Dans le prolongement de la logique taylorienne, la participation des salariés non cadres à l'organisation globale de la production n'est pas requise. Leur implication au travail est limitée au respect des normes du travail prescrit.

4.7. Des éléments qui font système

Le modèle socio-productif fordien relatif à la situation française des trente glorieuses donne naissance à une situation salariale particulière, à un système cohérent où s'assemblent de manière dynamique et interdépendante les composantes que nous venons d'examiner.

Ce modèle socio-productif est une configuration systémique composée de plusieurs sous-systèmes hiérarchisés qui concernent les pratiques sociales : un sous-système économique, un sous-système juridique, un sous-système organisationnel, un sous-système technique. Tous ces sous-systèmes sont interdépendants et l'ensemble est soutenu par un système idéologique qui prend sa source dans les représentations collectives.

Les six composantes « clé » de la situation salariale telles que nous venons de les présenter sont cohésives et dépendantes d'une dimension spécifique du système socio-productif qui les porte. Il y a une configuration systémique, un modèle socio-productif, dans lequel vient s'encaster de manière cohérente un modèle salarial particulier.

Ainsi, on peut distinguer, d'une part, la permanence de l'emploi et la durée du travail comme deux composantes impulsées par la dynamique du sous-système économique. Dans le modèle productif fordien, la production de masse tirée par la consommation de masse a impulsé la domination de l'emploi à durée indéterminée et à temps plein. Ces deux composantes se sont révélées capitales pour alimenter une consommation et une croissance suffisante.

On peut discerner, d'autre part, le statut du travailleur et le mode de rémunération comme deux composantes directement déterminées par le sous-système réglementaire du modèle socio-productif français, c'est-à-dire l'état du droit du travail et de toutes les

conventions qui l'améliorent. Cette situation souligne la force de la négociation collective et la volonté régulatrice de l'Etat pour fixer les normes collectives dans le droit du travail.

Les deux sous-systèmes technique et organisationnel, définissent quant à eux, la nature des investissements engagés, l'agencement spatial du travail qui en résulte ainsi que la nature des relations de subordination qui structure les rapports entre le capital et le travail salarié.

La caractéristique centrale du modèle socio productif fordien est la stabilité, qui se renforce par une dynamique de progression constante. Cette spécificité permet l'émergence d'un compromis économique et social et la construction de normes salariales qui rassurent.

Nous l'avons souligné, les sous-systèmes économique, réglementaire, technique et organisationnel sont interdépendants et, dans une société où l'économie a imposé ses catégories, sa suprématie et ses exigences¹⁰⁴, c'est le sous système économique qui détermine l'agencement des autres. Le sous-système juridique, qui exprime la volonté des pouvoirs publics et l'état des rapports entre les partenaires sociaux, se construit en s'adaptant aux contraintes économiques. Le sous-système technique exprime les exigences d'investissement à consentir (capitaux fixes à immobiliser particulièrement importants avec l'essor du capitalisme industriel) qui résultent des perspectives économiques. Le sous-système organisationnel manifeste la volonté de fixer et de coordonner l'activité des travailleurs (considérés comme capital variable) dans des relations dont la nature est entièrement dépendante de l'état du sous-système économique et de ses perspectives.

La configuration systémique qui en résulte est sous-tendue par un sous-système idéologique qui la naturalise en lui offrant sa légitimité. Ce sous-système idéologique est marqué par une représentation profonde qui traverse notre monde social de part en part : la légitimation du profit, l'identification à la marchandise et l'aliénation à la consommation¹⁰⁵. Evidemment, si le sous-système idéologique vient à se modifier, c'est l'ensemble des sous-systèmes qui lui sont liés qui se transforme : l'économie d'abord car la rentabilité attendue et la consommation en sont les socles essentiels ; les cadres juridiques, techniques et organisationnels ensuite, car ils suivent pour s'y adapter les contraintes que l'économie leur impose.

104 Méda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier, Paris, 1995.

105 Marx K., *Les manuscrits de 1844*, op.cit.

5. La relation salariale des cadres dans la période fordienne

Au modèle socio-productif des trente glorieuses correspond une condition salariale marquée par la permanence de l'emploi, par un important investissement des salariés au travail dans une organisation centralisée et hiérarchisée, une relation salariale encadrée par des dispositifs législatifs, réglementaires et conventionnels, peu à peu élaborés par l'Etat et par les partenaires sociaux. Les conditions de la relation salariale de cette période permettent de protéger les salariés de la vulnérabilité. En même temps, elles servent à imposer une relation stable à l'emploi pour les travailleurs fantasques et indépendants des périodes antérieures¹⁰⁶, elles servent surtout à alimenter et à dynamiser la consommation, la croissance et donc le profit du capital.

5.1. Un groupe qui se cristallise

Dans cette même période, le groupe des cadres se signale et se cristallise avec les décrets Parodi¹⁰⁷. Il s'interpose entre le capital et le travail, assure la conception, la dynamisation et le contrôle de l'organisation. Il donne au modèle productif fordien les moyens nécessaires à son développement¹⁰⁸. Les transformations et les exigences introduites dans l'industrie sont telles qu'elles nécessitent de toutes parts leurs interventions.

On assiste donc, à partir de la fin de la deuxième guerre mondiale, à une double cristallisation : la cristallisation de la condition salariale fordienne d'une part et la cristallisation du groupe des cadres d'autre part, un groupe de salariés qui s'avère, au fil des décennies, de plus en plus important¹⁰⁹.

Il est dès lors intéressant de voir, au regard de nos entretiens en particulier, en quoi consistaient les spécificités de l'encadrement d'alors et la nature des relations qui caractérisaient les liens que les membres du groupe entretenaient avec leurs entreprises.

106 Stoléru L., « Les inclus, les reclus, les exclus », *Les inégalités des années 80*, Le Monde éditions, 1990.

Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale, un chronique du salariat*, op.cit.

107 Les décrets Parodi du 22 septembre 1945 sont parus au Journal Officiel du 27 septembre 1945.

108 Boltanski L., *Les cadres, la formation d'un groupe social*, op.cit.

109 Bouffartigue P., Gadea C., *Sociologie des cadres*, op.cit, p 37-44.

5.2. Un statut spécifique pour l'exercice de la délégation

Pour accéder au statut de cadre, le diplôme jouait un rôle déterminant. Le diplôme d'ingénieur restait la référence et permettait d'accéder de manière quasi-automatique au statut de cadre dans l'entreprise. En même temps, le groupe se complexifiait et rassemblait peu à peu des salariés dont les origines et les diplômes étaient de plus en plus différenciés¹¹⁰.

Ceci s'explique parce que les décrets Parodi ont adopté une définition *ouverte* de l'encadrement. En effet, dans les textes, sont considérés comme cadres d'entreprises, les ingénieurs qui ont une formation technique constatée par un diplôme auxquels s'ajoutent les agents possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière et exerçant, par délégation de l'employeur, un commandement sur les collaborateurs de toute nature : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, collaborateurs administratifs ou commerciaux. Résultats de compromis où se mélangeaient les intérêts catégoriels et les réalités du terrain, les décrets Parodi intégraient dans leurs préoccupations l'héritage historique porté par les ingénieurs et anticipaient l'incorporation de salariés qui assumaient des charges de commandement.

De plus, selon Paul Paillat, qui étudie la structure démographique des cadres français en 1960, en sus que « tout diplômé d'une école d'ingénieur agréée est classé comme ingénieur et, partant, comme cadre (...) les institutions de retraite ont une conception pragmatique. Elles considèrent comme *cadre*, quiconque a un traitement de niveau égal ou supérieur à 300 (échelle Parodi) ou quiconque est tenu pour tel par son employeur »¹¹¹. Le dernier fait est essentiel. Il montre que l'intronisation était (et est encore) l'affaire des employeurs qui acceptaient ou non d'intégrer les candidats au second groupe et qui utilisaient l'accès au statut comme un instrument de sélection, de stimulation et de rétribution.

Parmi les huit cadres de plus de 55 ans que nous avons rencontrés, seuls trois d'entre eux avaient un diplôme d'ingénieur ou une formation équivalente. Ils ont été cadres dès leur entrée en fonction. Les cinq autres ont été intégrés par leur entreprise, en cours de carrière et compte tenu des fonctions de commandement qui leur avaient été confiées, illustrant ainsi ce que François Jacquin signale dès 1955, les cadres ne sont pas tous diplômés¹¹². Il en résultait logiquement deux groupes qui se distinguaient : d'une part

110 Boltanski L., *Les cadres, la formation d'un groupe social*, op.cit.

111 Paillat P., « Structure démographique des cadres français », op.cit, p 247.

112 Jacquin F., *Les cadres de l'industrie et du commerce en France*, op.cit.

des autodidactes et des techniciens qui disposent d'une formation technique, d'autre part des ingénieurs. Ces deux catégories étaient elles-mêmes hétérogènes.

Les cadres du premier groupe ont accédé à l'encadrement en faisant preuve d'une grande pugnacité, d'une grande mobilisation et d'une grande performance au travail. C'est en particulier le cas des autodidactes. Cela les a conduit à ne pas ménager leurs efforts. Par ailleurs, certains de nos interviewés auraient été bien en peine d'obtenir un diplôme, en particulier dans les secteurs très innovants. « Quand j'ai commencé ma carrière dans l'informatique, il n'était pas question de diplôme, les formations n'existaient pas ! On nous a fait passer des tests de logique et on s'est retrouvé en formation sur le terrain » (Lucien, 58 ans, préretraité, Cadre informatique, Bac, formation interne, Industrie pharmaceutique). Certains, pour être au meilleur niveau, se sont engagés dans la voie d'une formation continue diplômante. Des efforts, très importants pour certains de nos témoins (2 années pour un diplôme à l'AFPA, 4 années pour un diplôme d'ingénieur CNAM) qui permettaient d'authentifier leur compétence technologique dans l'organisation, de s'élever dans la hiérarchie des diplômés, sans toutefois masquer son état d'origine car la distinction avec les ingénieurs de formation initiale restera prégnante.

Le second groupe, celui des ingénieurs, était aussi hétérogène. Comme aujourd'hui, toutes les écoles d'ingénieurs ne représentaient pas la même valeur technologique et symbolique sur le marché¹¹³. « Bien sûr que les différences existaient, c'était pas le même niveau (...) Au début, c'était pas grave, il y avait de la place pour tout le monde...mais à la fin c'était devenu pesant » (Louis, 65 ans, retraité, Chef de projet, Ingénieur spécialiste, Electronique). Au fil du temps, entre les universités, les grandes écoles d'ingénieurs et les autres, les différences apparaîtront, stimuleront les distinctions et les concurrences. Ces différences sont soulignées dès 1973 par Jean-Pierre Vignole qui déclare : « Par rapport aux techniciens supérieurs, aux universitaires de formation

113 Cette distinction dans le groupe des ingénieurs est repérée par Pierre Demarne qui déclare en 1963, « On aurait tort de croire que par référence aux concours d'entrée, aux enseignements et aux épreuves finales des écoles les plus difficiles, tout ingénieur diplômé possède une activité intellectuelle voisine de celle de ses meilleurs collègues ». (Demarne P., « Culture générale et formation des cadres », op.cit, p 383).

Elle est aussi pointée par George Benguigui et Dominique Monjardet, plus incidemment il est vrai, quand ils écrivent à propos de la fédération du groupement des ingénieurs diplômés « C'est donc par nécessité fonctionnelle que l'association contre le sens commun, postule l'identité des 133 écoles d'ingénieurs. Il en découle une hypothèse complémentaire : l'association serait un groupe de pression défendant les intérêts des grandes écoles et utilisant les autres comme masse de manœuvre ». (Benguigui, G., Montjardet D., « Profession ou corporation : le cas d'une organisation d'ingénieurs », op.cit. p 284.).

Une différenciation qui se prolonge dans les entreprises ainsi que le signalent nos interviewés.

scientifique, ou aux ingénieurs sortis d'une école au nom moins prestigieux, ils [les élèves d'une grande école] doivent pouvoir faire figure de généralistes aptes à dominer l'ensemble des problèmes qui se posent à tous les secteurs d'une grande entreprise moderne, qu'ils soient scientifiques, technologiques, économiques ou sociaux. C'est là ce qui constitue leur spécificité, leur confère leur valeur sur le marché du travail, et les prédisposent à occuper des postes hiérarchiques élevés »¹¹⁴. Pour les moins diplômés, il découlera de cette distinction une grande incertitude sur leurs positions acquises et sur les conditions à mettre en oeuvre pour les conserver.

5.3. Ethique de l'engagement et de la responsabilité

Il y a, entre tous les cadres « âgés » que nous avons rencontrés, un caractère commun qui les rendait relativement prévisibles pour les entreprises qui les employaient. Au fil des entretiens qu'ils accordent, ces cadres omettent rarement de souligner leur engagement dans l'organisation et leur sens des responsabilités.

Etre cadre, solliciter et accepter le poste et les obligations supposait de s'engager dans le projet de l'organisation et de s'y investir sans réserve. Cela induisait aussi d'accepter et d'assumer ses responsabilités techniques, commerciales, organisationnelles et financières. Ces dispositions morales étaient d'ailleurs aussi au centre des préoccupations des recruteurs. « Ce qui intéresse l'entreprise, c'est moins ce que sait faire un cadre que ce qu'il est en lui-même (...) Il doit y avoir adhésion des cadres aux valeurs de l'entreprise »¹¹⁵.

Cette éthique est une forme d'*habitus*¹¹⁶ professionnel qui prend sa source dans un apprentissage progressif mais profond, mis en oeuvre par le processus éducatif qui s'applique à l'encourager et à la valoriser et se prolonge dans la constitution des tâches, la création et la résolution de problèmes¹¹⁷. Elle résulte aussi d'un travail d'« inculcation qui ne se produit pas seulement au niveau de l'école mais aussi dans tout le système de « préparation » et qui donne au travail organisé, réfléchi, volontaire,

114 Vignole J-P., « Connivences et conflits : les voies de la socialisation dans une grande école », op.cit, p 5. Evidemment, et ainsi que le remarque l'auteur, le savoir d'un ingénieur parvenu au terme de son cursus est nettement moins encyclopédique que ne le laisse supposer la liste des matières au programme. Mais il se sera constitué un réseau et se sera familiarisé avec le mode de vie d'un certain milieu social.

115 Benguigui G., « La sélection des cadres », op.cit, p 302.

116 Bourdieu P., *Le sens pratique*, Les éditions de Minuit, Paris, 1980, p 88-89.

117 Raymond H., « Les Samouraïs de la raison, enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », op.cit, p 400.

les caractéristiques d'un véritable éthos, c'est-à-dire d'un ensemble de dispositions qui régissent la totalité de l'existence »¹¹⁸. Dès lors, *la disposition* était identifiée par les entreprises qui s'en servaient à la fois comme moyen d'identification et comme moyen de sélection pour la promotion professionnelle.

Pour être cadre, pour être reconnu par la hiérarchie et disposer de la délégation, il fallait avoir fait cette preuve, attester de cette propriété par la réussite scolaire et ou par une pratique professionnelle sans faille.

5.4. Assumer un commandement

Pour les cadres dont nous avons sollicité le témoignage, et qui ont fait l'essentiel de leur carrière pendant la période fordienne, la spécificité de leur position dans les rapports sociaux de production était sans ambiguïté. Ils ont toujours inscrit leurs actions dans le cadre des relations de subordination hiérarchique verticale, c'est-à-dire muni d'une délégation forte de la part de leur hiérarchie et disposant d'une autorité forte vis-à-vis de leurs subalternes.

Chacun d'entre eux, tout au long de leur carrière a été amené à assumer la direction d'équipes de salariés souvent importantes, les conduisant à agir au nom, pour le compte et dans l'intérêt des entreprises qui les employaient.

« Etre ingénieur » supposait encadrer des salariés et « sortir du rang » en accédant au statut de cadre supposait avoir confirmé ses capacités techniques et ses aptitudes au commandement.

Pour chacun de nos interviewés, être cadre signifiait maîtriser la technique d'abord « il faut savoir de quoi il en retourne, de quoi on parle, et j'étais capable de tomber la veste pour le montrer ! » (Marcel, 70 ans, retraite, Cadre de production, Autodidacte et AFPA, Bâtiment), maîtriser les processus ensuite, « il faut savoir comment faire et transmettre les consignes pour faire faire » (Paul, 65 ans, retraite, Cadre de production, Ingénieur spécialiste, Informatique). De ce double point de vue, pour nos interviewés les plus âgés du moins, « être cadre » les distinguaient tout à la fois du capital qui leur déléguait l'autorité *de faire faire* et de leurs subalternes qui, dans une séparation stricte des fonctions d'exécution et de conception, se contentaient de leur obéir.

¹¹⁸ *Idem*, p 387

5.5. La durée du travail : un indice de la délégation

En prolongement de cette délégation qui les distingue, pour la totalité des cadres les plus âgés que nous avons rencontrés, les longues journées de travail participaient à caractériser leur quotidien. Ce qui explique ce comportement est illustré par ce propos tenu par l'un d'entre eux, Louis, « on était engagé, on était responsable, on ne quittait le boulot que lorsque l'on avait fini ».

Etre cadre, c'était arriver sur le site de travail avant les autres et le quitter après eux. Interrogé à ce propos, Alain, responsable d'un site de production nous déclare : « personne n'aurait jamais imaginé que les ouvriers, arrivés à l'usine, attendent les consignes. On était déjà là, prêts à donner les ordres, c'était la preuve que ça tourne, et le soir c'était pareil : on était toujours les derniers à partir. ». Pour Marcel, 70 ans, ancien cadre du bâtiment, « c'était nécessaire à l'organisation du travail, il fallait réunir les chefs de chantier, faire le point, planifier la journée, prévoir les besoins de la journée (...) être prêt avant pour que cela tourne rond (...) et le soir, après le départ des ouvriers, régler les problèmes du jour et prévoir encore le lendemain (...) Au bureau (qui est aussi le siège social), il y avait du monde jusqu'à 20 heures et des fois plus ». Pour Marc, 57 ans, directeur d'imprimerie, la situation était similaire : « quand j'ai pris la direction de l'imprimerie, mon seul objectif c'était de la faire tourner (...) et j'y passais l'essentiel de mon temps (...) C'était comme mon entreprise ». Pour Lucien, 58 ans, ancien cadre informatique qui a connu les balbutiements de la spécialité, les longues journées de travail trouvaient leur justification dans le sentiment d'être à l'avant-garde de la société technologique. « C'était avant l'informatique *grand public* (...) On était tellement pris par le côté extraordinaire de ce qu'on essayait de mettre en place que le temps avait perdu de son importance ».

De tout cela il résulte que, même si les cadres s'inscrivaient dans la condition salariale, ils ne se sentaient pas vraiment concernés par la norme légale de la durée du travail. Même si la charge de travail pouvait être lourde, elle était anticipée et acceptée comme le résultat logique de leur reconnaissance et des avantages matériels et symboliques qui les récompensaient. Salariés aux responsabilités étendues, porteurs de réalisations industrielles qui se concrétisaient avec le capital et le travail d'autrui, ils étaient dans une posture de *quasi entrepreneur* et leur temps de travail était l'expression de la délégation qu'ils avaient acceptée et de la confiance qu'on leur avait accordée.

5.6. Les « bonus » de la rémunération.

En ce qui concerne la définition et l'application des rémunérations, certains cadres ont très vite vu leurs rémunérations indexées sur les résultats obtenus dans le cadre de leurs activités. D'après nos témoignages de carrières anciennes, pendant la période des trente glorieuses, les avantages divers et variés, les gratifications, les primes aux résultats se sont progressivement ajoutés à leur rémunération contractuelle.

Ces incitations financières encourageaient les cadres à aller de l'avant et à entraîner derrière eux les troupes qu'ils avaient en charge. Récompenser prioritairement le cadre compte tenu des résultats qu'il avait obtenus était la rétribution de la délégation. Pendant la croissance, cette pratique jouait mécaniquement en faveur d'une augmentation de revenu. « Dans le bâtiment, les résultats étaient bons, même très bons, du coup *les petits plus* étaient bons, très très bons ! » (Marcel, 70 ans, retraite, Cadre de production, autodidacte et AFPA, Bâtiment). Les primes étaient le plus souvent laissées à l'initiative de la direction, le cadre la recevait sans l'avoir négociée. « Dans le bâtiment, c'était entre nous, c'était pas très formalisé (...) ». Elle représentait la manifestation de la satisfaction de la hiérarchie, la preuve d'un comportement conforme aux attentes de l'entreprise.

Bientôt, ce qui était une pratique informelle mais répétitive finit par faire l'objet d'un effort de rationalisation. « C'était un peu à la *tête du client*, il fallait mettre de l'ordre dans tout ça ! » (Paul, 65 ans, retraite, Cadre de production, Ingénieur spécialiste, Informatique). Une rationalisation qui s'articulera avec la mise en place des évaluations individuelles et qui permettra dans certains secteurs du moins, d'indexer systématiquement une partie des coûts salariaux sur les résultats obtenus. Participant et collaborant à la mise en place des objectifs et à l'évaluation des résultats, les cadres concernés permettront aux directions de rationaliser les coûts de la délégation.

5.7. Permanence d'emploi et exigence de carrière

Les cadres les plus âgés rencontrés ont vécu comme les autres salariés le besoin de s'investir dans le travail pour y trouver les moyens de ressources, d'existence sociale, d'appartenance et de reconnaissance sociale. La période des trente glorieuses a été propice pour y répondre et cela s'est inscrit dans une dynamique d'emploi caractérisée

souvent par une belle carrière, un seul emploi et une seule entreprise pendant toute la durée de la vie professionnelle.

La particularité pour eux a été d'éprouver simultanément un besoin de permanence et de sécurité et un besoin de faire carrière, d'évoluer de manière ascendante dans la hiérarchie, d'obtenir des délégations plus étendues, juste récompense de tous les efforts et de tous les sacrifices consentis et d'améliorer finalement aussi leurs conditions matérielles d'existence. Pendant la période de croissance, il leur était possible de mener de front ces objectifs.

Ils pouvaient envisager de prendre leur premier emploi comme technicien ou ingénieur dans une entreprise, d'accéder rapidement à des responsabilités d'encadrement, d'évoluer progressivement dans la hiérarchie sans pour cela changer d'employeur. Les entreprises (grandes et moyennes) en pleine expansion étaient le terrain privilégié de cette combinaison permanence d'emploi, entreprise unique et carrière ascensionnelle. Marcel est un exemple de cette situation. Après une première expérience dans une petite entreprise du bâtiment, il intègre une entreprise plus importante dont l'expansion est continue. Il suit un cycle de formation continue, il devient cadre de production, et assumera cette responsabilité y compris après la cession de la société à un groupe plus important. Il la quittera, lors d'un premier plan social, pour partir en préretraite après 33 ans de bon et loyaux services. Charles, est un autre exemple de cette combinaison. Entré dans l'école technique d'une grande firme à 15 ans, il en ressort 4 ans plus tard pour intégrer l'usine (située de l'autre côté de la rue...). Il occupe pendant quelques années un poste de technicien de maintenance, devient cadre, prend la responsabilité d'une ligne de production puis, de formations internes en promotions internes (y compris aux Etats Unis pendant 1 an), il gravit peu à peu tous les stades de la hiérarchie jusqu'à la direction de la production. Entré en 1962 dans cette entreprise, notre témoin la quittera 30 ans plus tard, à l'occasion d'un plan social, pour intégrer une filiale créée à l'occasion dans le cadre d'une externalisation. Cet exemple est l'idéal typique d'une carrière de cadre pendant la période de croissance et dans une entreprise multinationale.

Cependant, cette perspective de carrière exigeait des postulants à l'ascension, de changer régulièrement de poste, de service, de responsabilités, d'acquérir de nouvelles compétences, de faire preuve d'une grande mobilité et d'une grande flexibilité interne. Cette progression n'était pas pour autant garantie. Elle était aussi marquée par l'incertitude. Ainsi que le souligne Charles, « quand on monte dans la hiérarchie, on est toujours en concurrence, avec les jeunes, les ingénieurs des hautes écoles et les autres, on n'est jamais sûr de réussir. On vivait toujours dans l'incertitude mais ça stimulait ! ».

En même temps, toutes les entreprises, même à cette époque, n'offraient pas ces perspectives de carrières internes. Insuffisamment importantes ou n'offrant pas de perspectives d'évolution, elles constituaient un espace trop étroit pour répondre en même temps au besoin de permanence d'emploi et de carrière. Dans ce cas, les cadres concernés ont dû élaborer des stratégies visant à combiner plusieurs entreprises et plusieurs postes pour évoluer dans leur carrière professionnelle. Ils associaient ainsi la flexibilité interne et externe. L'incertitude liée à ces jeux de saut-de-mouton restait acceptable dans la mesure où l'économie était dynamique et le marché du travail leur était favorable.

5.8. *La fin du cycle.*

A l'analyse de leurs pratiques (telles qu'elles résultent des entretiens que l'on peut mener avec les plus anciens d'entre eux), les cadres ont connu une période faste dans laquelle les synergies entre eux et les entreprises qui les employaient ont été très satisfaisantes. Cette période fut caractéristique d'une forte croissance, très marquée par un capitalisme industriel dynamisé par une forte consommation de masse. Leur implication est soutenue au point qu'ils dérogent souvent aux normes de la relation salariale qui se construisent alors. Cela est le signe le plus tangible de leur position spécifique entre le capital et le travail, de leur délégation et des avantages qu'ils en ont retirés.

Avec la crise des années 80, la combinaison permanence d'emploi/ entreprise unique/ carrière/ rémunération va être entièrement remise en question. Le temps des déstabilisations arrive¹¹⁹. Les moins dotés et les plus fragiles d'entre eux, qui ont joué volontairement la flexibilité interne et externe, sont sollicités pour continuer à le faire, non plus dans la perspective de dérouler une carrière exemplaire, mais pour s'adapter aux conditions de l'économie et de l'emploi.

Les mutations du capital et le marché du travail des cadres impriment leurs exigences et les cadres les subissent. Les carrières et la distribution de la délégation sont bientôt soumises à l'épreuve des mutations¹²⁰ et une rupture s'annonce¹²¹. Après avoir expérimenté le potentiel de la délégation dans une perspective dynamique et positive,

119 Bouffartigue P., Gadea C., *Sociologie des cadres*, op.cit, p 71 et suivantes.

120 Moysan-Louazel A., « Le modèle de carrière des ingénieurs à l'épreuve des mutations organisationnelles des entreprises », op.cit.

121 Bouffartigue P. (dir), *Cadres, la grande rupture*, op.cit

ces cadres et surtout ceux qui les suivront seront bientôt contraints d'en découvrir les limites et, qui plus est, dans une perspective défensive.

Chapitre 2

De la délégation

Les cadres ont un rôle central dans le développement du capitalisme. Cela leur confère une place particulière dans l'espace de l'entreprise, notion prise au sens le plus large. Ils se sont constitués et « inventés » par la maîtrise du savoir technologique (les ingénieurs) prolongé dans l'exercice de pratiques managériales et ce moment a été consécutif à l'apparition des savoirs techniques et scientifiques à côté des savoirs marchands et financiers.

Avec la complexité croissante de l'économie, des échanges et les transformations technologiques introduites dans les ateliers puis dans la grande industrie, le pouvoir financier n'a plus suffi à assurer au capital sa domination. L'appareil industriel s'est complexifié et a nécessité l'intervention d'intermédiaires qui ont assuré la conception et l'organisation du système puis géré les rapports tendus de la production. Taylor avec l'organisation scientifique du travail puis les managers, avec leur ambition à mobiliser et stimuler, nourriront ainsi la dynamique de la productivité et du profit.

Cependant, au regard de ce que nous avons évoqué aux chapitres précédents, une exigence de définition s'impose. Qu'est ce qu'être cadre, comment les caractériser ?

Pour répondre à cette question, nous proposons d'entreprendre un examen approfondi de leur situation. Tout d'abord, nous essayons de définir les cadres à partir de différentes sources connues : les textes légaux et le contexte qui mènent à la cristallisation du groupe, la procédure qui les intronise, la statistique qui les compte, les travaux qui tentent de les qualifier plus précisément. Cette démarche initiale est l'occasion de proposer une définition. A partir d'elle, une question théorique centrale se pose à nous : les cadres se définissent-ils plutôt par la relation de confiance (salarialat de confiance) ou plutôt par la délégation ? Autrement dit, quelle notion domine et permet de caractériser spécifiquement la crise qui les affecte ?

Pour notre part, à partir d'un examen dialectique des deux notions, nous essayons de montrer que la relation salariale est une relation de confiance et nous proposons de caractériser les cadres par la délégation. Nous découvrons alors que la délégation est différentielle et nous entreprenons l'examen des tenants et des aboutissants des délégations de pouvoir et d'autorité que les positions hiérarchiques procurent.

1. Définir l'encadrement en France : première approche

1.1. Les décrets Parodi : question de délégation

D'un point de vue juridique, on peut définir les cadres à partir des décrets Parodi¹²². Ces décrets résultent d'un contexte historique spécifique mis en lumière par les travaux de Luc Boltanski¹²³ et plus récemment de Paul Bouffartigue¹²⁴ et Charles Gadéa¹²⁵. Ceux-ci montrent une longue émergence de demande sociale de reconnaissance qui prend sa source dès le 19^{ème} siècle avec l'essor des ingénieurs¹²⁶, qui se dynamise avant la seconde guerre mondiale avec la mobilisation de la « classe moyenne et qui « s'inspire » après guerre d'une Amérique influente.

Selon ces textes des décrets Parodi, nous l'avons déjà précisé, sont considérés comme cadres « les agents » qui possèdent une formation technique administrative, juridique, commerciale ou financière et, surtout, qui exercent un commandement par délégation de l'employeur¹²⁷. A cette définition initiale s'ajoute l'existence de trois groupes à l'intérieur de l'échelle des cadres. Les ingénieurs fraîchement formés sont intégrés au niveau I comme *débutants*¹²⁸ et avancent au fil de l'expérience vers les niveaux

122 Selon les décrets Parodi, « sont considérés comme cadres, les agents possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière et exerçant, par délégation de l'employeur, un commandement sur les collaborateurs de toute nature : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, collaborateurs administratifs ou commerciaux (à l'exclusion des directeurs salariés... des voyageurs, représentants placiers... agents de maîtrise et techniciens...personnel des services sociaux... ». Gadéa C, *Les cadres en France, une énigme sociologique*, op.cit, p 188.

123 Boltanski L, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, op.cit, p 63-236.

124 Bouffartigue P., Gadéa C, *La sociologie des cadres*, La découverte, Paris, 2000.

125 Gadéa C, *Les cadres en France, Une énigme sociologique*, op.cit.

126 Les premières écoles d'ingénieurs sont créées avant puis pendant la révolution. Une maison des arts et métiers est créée en 1599 par les jésuites à Thonon. Deux écoles de constructeurs de vaisseaux sont créées à Nantes en 1672 puis à Brest en 1692. L'école royale des Ponts et Chaussées est créée en 1747. L'école royale des Mines est créée en 1783. L'école centrale des travaux publics (future école polytechnique) et le Conservatoire National des Arts et Métiers sont créés en 1794.

L'école Centrale sera créée quant à elle en 1829. Il suivra à partir de la deuxième moitié du 19^{ème} siècle la création de nombre d'écoles d'ingénieurs spécialisés.

127 Dans les entreprises publiques, les choses sont plus simples. Il s'agit d'identifier les fonctionnaires, titulaires ou non, qui appartiennent à la catégorie A. Soit les agents titulaires d'une licence ou d'un diplôme équivalent.

128 Aujourd'hui les entreprises parlent de « juniors ».

supérieurs. Le niveau I est un niveau où les candidats ne sont pas amenés à rester. Ils devront faire leurs preuves et rejoindre le niveau II (II B, II C) des *ingénieurs et collaborateurs assimilés* qui peut accueillir par ailleurs et parallèlement aux ingénieurs, ceux qui n'ont pas de diplôme mais une formation technique et surtout une longue expérience professionnelle. Ingénieurs confirmés d'une part et techniciens expérimentés d'autre part constituent dès lors le lit initial du groupe¹²⁹. Un sous groupe de cadres potentiellement en marche vers le niveau III avec ses niveaux hiérarchiques successifs et ses plus hautes positions (III A, III B, III C) cadres conduisant et coordonnant les travaux d'ouvriers, d'employés, de techniciens ou/et de collaborateurs des positions précédentes et aussi, par le fait même de leur position, chefs des cadres du niveau II. Au sommet du niveau III, on le devine déjà, un groupe de cadres « dirigeants » se profile (III B, III C)¹³⁰. Dans le niveau III, l'ascension est sélective, « la pyramide de l'emploi se rétrécit », et les candidats atteindront ou non ces sommets en vertu de leurs aptitudes à exercer les délégations qui leur sont confiées au niveau II et aux stades successifs du niveau III.

1.2. Au-delà du décret : question de cotisation...

Dans la préoccupation empirique d'accès au terrain qui fut la nôtre, dans les entreprises privées du moins, on peut tenter d'identifier les cadres à partir du fait de cotiser à une caisse de retraite complémentaire des cadres. Cotiser officialise l'appartenance au statut (le bulletin de paie en atteste), et la cotisation, résultat de la reconnaissance de l'employeur, est retenue par la loi pour attester son appartenance¹³¹. Par le processus de cotisation, le statut cadre achève de cristalliser un fait social : des manières de faire, d'agir, de penser, de sentir¹³² attendues et reconnues chez des individus. La cotisation peut s'effectuer quasi automatiquement en regard des diplômes détenus et des grilles de classifications ou à l'initiative de l'employeur comme forme de reconnaissance de pratiques sociales constatées chez le salarié.

129 Ainsi que le fait remarquer Charles Gadea, « cette classification officielle dote les cadres, au moins dans les positions I et II, d'une définition proche du modèle du *professionnel*, expert détenant une formation élevée et reconnue, et mettant en œuvre ses compétences, même en l'absence de fonction de commandement sur d'autres salariés ». Gadea C., *Les cadres en France, Une énigme sociologique*, op.cit, p 189.

130 Dans un article de 1968, Collette Monteil-Taranson, Jacqueline Gaulon et Rolan Guillon, identifient 4 niveaux, en isolant les positions III B et III C compte tenu « qu'il s'agit de postes comportant un niveau élevé de responsabilités tant sur le plan technique que sur celui de la gestion (...) Ils se trouvent donc pratiquement associés à l'état-major de direction ». Monteil-Taranson C., Gaulon J. et Guillon R., « Formes et projets de participation des cadres dans l'entreprise », op.cit, p 261, 268 et 269..

131 Bouffartigue P., Gadea C. *Sociologie des cadres*, op.cit, p 17-18.

132 Durkheim E., *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, Paris, 1895, p 4.

1.3. Question de statistiques

Dans une perspective quantitative, on peut appréhender les cadres au regard des trois catégories que nous offre l'INSEE : ingénieurs et cadres techniques des entreprises ; cadres administratifs et commerciaux des entreprises ; cadres de la fonction publique. Dans chacune de ces catégories, les entreprises ou l'Etat apparaissent explicitement ainsi que la vocation fonctionnelle spécifique qui les caractérise. D'ailleurs, ces catégories renvoient sans difficultés à l'histoire même du groupe¹³³, ou tel que celui-ci apparaît dans l'histoire du capitalisme. Concevoir et produire, administrer et organiser les activités commerciales sont des préoccupations permanentes du capitalisme car elles sont les étapes nécessaires à la réalisation du profit. Quant à la fonction publique, elle marque de son sceau colbertiste notre histoire nationale.

Dans le prolongement de cette catégorisation, on peut aussi mobiliser « les familles professionnelles » telles qu'elles sont utilisées désormais par la DARES. Même si celles-ci font plus référence à une « catégorie sociale dominante », la catégorie gagne ainsi en détails et en finesse.

1.4. Question de confiance

Dans une perspective qualitative, on peut enfin définir les cadres comme des salariés de confiance donc par une relation sociale spécifique qu'ils entretiennent avec le capital ou les institutions publiques qui les emploient.

C'est ce que proposent Paul Bouffartigue et Charles Gadea¹³⁴ qui tentent de dépasser d'une part, les limites rencontrées par « les apports de la matrice sociologique qui étudient les cadres du point de vue de leur place dans la dynamique des classes et catégories sociales » mais qui sont confrontés à la difficulté de « penser à la fois la diversité et l'unité de cette catégorie sociale », d'autre part les obstacles rencontrés par « la matrice de la sociologie des groupes professionnels (...) qui peine à rendre compte des activités de travail ainsi que du rôle des dynamiques politiques et idéologiques macrosociales »¹³⁵. Dans un contexte où la catégorie est confrontée à une crise économique qui exacerbe les tensions et les différenciations qui animent les couches salariées intermédiaires, ils proposent de prendre appui sur ces deux matrices, de dépasser leurs limites, et de « penser les dynamiques et les déstabilisations du groupe

¹³³ Bouffartigue P., Gadea C., *Sociologie des cadres*, op.cit, p 12-13.

¹³⁴ *Idem*, op.cit, p 35-36.

¹³⁵ *Idem*, op.cit, p 35.

social des cadres en termes de *salariat de confiance*»¹³⁶. Les cadres se distinguent alors par un contrat de travail de confiance qui reposerait sur une implication morale dans l'organisation qui conditionnerait les performances des individus¹³⁷.

Cette approche est celle qui est mobilisée par Paul Bouffartigue dans son analyse de la crise qui affecte et qui déstabilise la catégorie sociale¹³⁸ et de la métamorphose que celle-ci connaît au tournant des années 90¹³⁹. « La notion de confiance définit une relation salariale dans les deux sens. Il s'agit d'une *confiance accordée* par l'*employeur* au travers de la rétrocession d'une parcelle de pouvoir, d'une délégation d'autorité. Et de la *confiance dont l'employeur bénéficie en retour de l'employé* »¹⁴⁰. En tant que travailleurs de *confiance*, les cadres disposent d'une certaine autonomie dans leurs activités qui repose sur une délégation d'autorité liée à une fonction hiérarchique ou à une expertise technique. Cette autonomie suppose une adhésion aux finalités et aux valeurs de l'entreprise qui les emploie et constitue un ressort essentiel à l'existence de la carrière.

Cette définition permet donc de réinterroger la relation salariale spécifique qui lie les cadres à leurs organisations, en particulier les éléments de la dynamique contribution/rétribution qui, aujourd'hui, se détériorent. Nous y reviendrons.

1.5. Notre définition de départ

Toutes ces définitions sont complémentaires. Celle des décrets qui ont fait naître juridiquement le groupe nous montre les mots clés et les positions qui caractérisent : questions de délégation, de différenciation de niveau, de pouvoir, de subordination et d'autorité.

Celle des caisses de retraites spécifiques signale un processus d'intégration. L'intronisation a lieu dans l'aboutissement d'un mécanisme financier qui ouvre sur un avantage social concernant la retraite.

Celles des Catégories Socioprofessionnelles et celles des Familles Professionnelles assurent plus ou moins arbitrairement une comptabilité du groupe et nous montre les trois grandes fonctions dans lesquelles ses membres s'activent : finance, production, commerce, administration, soit le cycle complet du capitalisme.

136 *Idem*, op.cit, p 36.

137 Renner K., cité par Bouffartigue P., Gadea C., *Sociologie des cadres*, op.cit, p 36.

138 Bouffartigue P. « La crise d'un salariat de confiance, les cadres déstabilisés », *Les nouveaux rapports de classes*, Actuel Marx PUF, 1999, p. 54-66.

139 Bouffartigue P. « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix », op.cit, p. 107-126.

140 140 Bouffartigue P., *Les cadres, fin d'une figure sociale*, La Dispute, 2001, p 51.

Enfin, la définition relative à la confiance nous entraîne à examiner la complexité d'une relation salariale spécifique stimulée par la confiance.

De tout cela il ressort la définition suivante : le groupe « cadre » rassemble des *salariés techniques, administratifs, juridiques, commerciaux ou financiers, à l'expertise reconnue par le diplôme ou par l'expérience, délégués explicitement par leur employeurs pour mener à bien la stratégie de développement de l'entreprise. La délégation s'organise en plusieurs **niveaux différenciés**, elle repose sur une relation de **confiance** et elle se cristallise par une cotisation à une caisse de retraite complémentaire spécifique des cadres.*

Dans l'espace économique capitaliste, nous qualifions les cadres *de salariés de confiance, délégués différenciés du capital.*

1.6. Notre démarche : privilégier la délégation

La définition ci-dessus est un point de départ. Elle permet d'entrevoir l'objet à examiner en lui précisant des contours. Elle répond à un certain nombre de questions et, ce faisant, elle en soulève d'autres. Si nous entreprenons de définir les cadres par le salariat, par la délégation dont ils disposent et par la relation de confiance qu'ils entretiennent avec leur entreprise, un retour sur ces notions est nécessaire et une mise en ordre de celles-ci s'impose.

Dans un mode de compréhension qui va du général au particulier, les cadres apparaissent d'abord comme des salariés¹⁴¹. Ensuite, et seulement ensuite, ils se découvrent comme des délégués. Il reste alors à connaître la place de la relation de confiance dans cet édifice. Si la confiance bascule du côté de l'encadrement, alors on doit convenir que les cadres se définissent par la *confiance*. Si au contraire, la confiance traverse le salariat jusqu'à eux, alors il convient de les définir par la *délégation*. Dans ce dernier cas, pour notre problématique centrale, cela exige alors d'examiner les conséquences des mutations sur la relation de confiance (crise de confiance) et ses prolongements sur la délégation (crise de délégation).

Pour répondre à la question relative à la place de la confiance, nous posons l'hypothèse que la relation de confiance dont les nuances sont multiples, n'est pas spécifique ou

¹⁴¹ Cela signifie qu'ils ont la caractéristique de ceux qui, privés de moyens de production pour subvenir à leurs besoins sont contraints de vendre leur force de travail. Ils sont libres. Ils sont l'expression d'un libéralisme qui a libéré simultanément les forces du capital et celles du travail. Ils servent, à ce premier titre, les intérêts des capitalistes.

exclusive à l'encadrement. Elle existe déjà dans le système fordien et a eu un rôle à jouer dans la constitution de son cercle vertueux et en particulier dans la cristallisation de son modèle salarial. Et, avec l'influence des changements technologiques et organisationnels¹⁴², ses variations, ses aléas, ses mises en cause et ses durcissements¹⁴³, elle continue aujourd'hui à traverser le salariat de part en part, y compris bien sûr l'encadrement.

Pour le démontrer, nous présentons dans un premier temps la notion de confiance, sa généralité, sa dialectique et sa dynamique. Nous montrons ensuite que cette notion structure la relation salariale. En effet, cette dernière suit tous les contours et tous les méandres de la relation de confiance.

Ensuite, nous montrons que conditionnée par la confiance mais très distincte d'elle, la délégation apparaît avec des conditions, des objets et des conséquences d'une autre nature. Fondée au moins sur l'acquisition d'un titre scolaire élevé ou une expérience professionnelle sans faille, la confiance s'instrumentalise dans la délégation pour permettre qu'une partie du salariat se voit confier des délégations qui relèvent spécifiquement des préoccupations du capital.

2. La relation salariale comme une relation de confiance

2.1. La dialectique de la confiance.

Dans une approche générale, la confiance est un qualificatif d'une *relation sociale idéale typique*. Parce qu'elle est au principe de l'interaction entre les êtres sociaux, elle constitue potentiellement un fondement de la vie sociale. En effet, sans un minimum de confiance, les relations sociales seraient impossibles sinon hypothétiques et il n'y aurait pas durablement de vie sociale¹⁴⁴.

Le plus souvent implicite, car s'insérant spontanément et de manière sous entendue dans les rapports sociaux, plus rarement explicite à l'occasion en particulier des

142 Avec la volonté de rupture avec le Taylorisme, l'introduction de formes inédites de coopération, les districts industriels, les organisations en réseaux (Lallement M., « Théories des jeux et équilibres sociaux », *A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux*, La revue du M.A.U.S.S., n°4, La découverte /M.A.U.S.S., 1994. p 39.)

143 Linhart D., *la modernisation des entreprises*, Repères, La découverte, Paris, 2003.

144 Même dans les configurations les plus tendues et les plus problématiques de la vie sociale (le conflit, la violence sociale, la guerre) la confiance trouve encore une place en particulier à l'intérieur de chacun des groupes sociaux qui s'affrontent ou pour permettre des apaisements et des sorties de crise.

protocoles de mise en relations sociales spécifiques, la confiance constitue ainsi *une quasi institution invisible*¹⁴⁵. Du matin au soir et au fil des années qui s'écoulent, sans nous en apercevoir, nous l'intégrons à notre quotidien. Avec nos proches, dans notre vie sociale et dans notre vie professionnelle, elle se tait mais n'en guide pas moins nos pratiques sociales.

S'il en est ainsi, c'est parce que la confiance active chez les agents des relations sociales, des valeurs, des normes, des règles (elles-mêmes résultats de processus de socialisation), que chacun d'entre eux, au moment de la relation, reconnaît comme légitimes. Autrement dit, la confiance régule les relations sociales parce qu'elle interpelle les valeurs, les normes et les règles qui structurent les rapports sociaux.

Dans cette dynamique, la confiance incorpore l'inégalité des positions sociales. Parce qu'elle anime les relations sociales et que ces dernières sont des relations à autrui, elle intègre ipso facto la différence des positions occupées dans l'espace social et les conséquences qui peuvent en résulter. La confiance n'exclue pas les processus de domination (entre dominants, entre dominés, entre dominants et dominés) et cette domination joue, en particulier par le moyen de la violence symbolique, un rôle dans la légitimation des valeurs, des normes et des règles. Celles-ci sont donc tendanciellement celles de celui qui domine.

Ensuite, la confiance est relative à un objet donné qui sera le motif de la relation. Et il existe une grande diversité de lieux et d'objets de confiance¹⁴⁶. Les institutions, les personnes, les progrès techniques, les progrès sociaux, la science, les rapports sociaux, les relations salariales en sont des exemples communs. Mais, dans tous les cas, l'objet est généralement circonscrit et parfois même exclusif. Ainsi, je fais confiance à mon médecin pour me soigner, mais cette confiance accordée s'arrête à ma pathologie et à sa prise en charge et en regard de la spécialité qu'il affiche. La confiance est donc spécifique et limitée en objet.

En prolongement, la confiance requiert des supports dans lesquels elle se donne à voir et à s'éprouver. Il s'agit des normes et des garanties nécessaires différentes selon l'objet et le type de relations engagées : des éléments de validation et de preuve implicite ou explicite, institutionnalisés ou informels ; des documents écrits, des témoins qui font foi

145 Arrow K. préfère quant à lui parler d'« institution invisible », cité par Thuderoz C., *La confiance*, Gaëtan Morin Editeur, Paris, 1999, p 18.

146 Servet J-M, « Paroles données : le lien de confiance », *A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux*, La revue du M.A.U.S.S., n°4, La découverte /M.A.U.S.S., 1994, p 39.

de l'opération ; des objets de preuve de la mémoire individuelle et/ou collective ; des antécédents communs au niveau d'un groupe qui fournissent collectivement un réseau de confiance. Il peut s'agir enfin d'une position, d'une carrière, d'un diplôme.

Les deux derniers supports que constituent la carrière et le diplôme nous intéressent en particulier. Parce qu'ils sont au centre de la relation salariale et plus spécifiquement de la définition juridique du groupe et parce que, d'une certaine manière, ils cristallisent à eux seuls la multitude des supports de confiance énumérés plus avant. Le diplôme comme la carrière, renvoient sans peine à des mémoires collectives et à des réseaux de confiance, à des objets et à des témoins qui attestent de l'appartenance, à des institutions scolaires ou/et professionnelles, à des normes, des garanties, des validations et des preuves, en termes de savoir, de savoir faire et de savoir être que procurent une formation ou une carrière professionnelle.

Dans ce contexte, la relation de confiance implique une certaine transparence, « transparence signifiant un certain degré de savoir et d'information. La confiance est impossible si l'information est nulle. Elle est inutile si l'information est parfaite et totale¹⁴⁷. » Pour les salariés, cadres et non cadres, cette exigence de transparence relative, non nulle et non totale, s'illustre dans les efforts que ceux-ci doivent consacrer à constituer et à consolider leurs connaissances sur leur milieu professionnel et dans le soin qu'ils doivent apporter à réaliser et à mettre à jour leur *curriculum vitae*. Bref, à améliorer le degré d'informations relatives à des employeurs potentiels et à rendre visibles, pour ces derniers, leurs propres propriétés professionnelles. Dans cette optique, la transparence relative est aussi l'expression de l'inégalité des rapports sociaux. Non seulement l'information n'est jamais totale mais elle est toujours inégalement distribuée.

Dès lors, comme, il existe toujours un degré variable d'ignorance et par conséquent de confiance, quels que soient les mécanismes permettant de réduire celle-ci, il règne toujours en la matière une certaine incertitude. En conséquence, la relation de confiance est un engagement spéculatif (« je pense pouvoir faire confiance à »). Initialement, chacun des acteurs qui s'engagent dans la relation de confiance cherche à identifier quelques marques ou quelques indices qui confortent plus ou moins rationnellement la relation de confiance qu'il envisage d'engager.

Plus ou moins rationnellement au sens cartésien du terme car on peut accorder sa confiance à une personne en vertu de la croyance en ses qualités extraordinaires (un être

¹⁴⁷ Servet J-M, *idem*, p 39.

exceptionnel, un chef charismatique). On peut accorder sa confiance à une personne par respect ou par conformité à ce qui existe ou est supposé exister (un ancien, un fondateur). On peut accorder sa confiance à une personne compte tenu de ses attributs objectifs, de sa formation, de ses diplômes, de ses compétences et de son expérience¹⁴⁸. Mais il restera toujours des zones d'ombres et de non dits, des trajectoires qui évoluent au fil du temps et qui transforment ce sur quoi repose la relation. Ceci alimente sans cesse le caractère spéculatif de la relation de confiance et justifiera la vigilance des protagonistes.

La confiance suppose réciprocité : « celui qui reçoit la confiance, bénéficie d'un crédit ouvert par le partenaire et il ne peut éteindre cette dette que par le retour d'une équivalence qui peut prendre la forme d'une protection ou d'une garantie »¹⁴⁹. Engageant leur confiance dans une relation sociale sur les bases de valeurs et de normes reconnues et acceptées comme légitimes, explicitant l'objet de la relation et les supports qui attestent la crédibilité des partenaires, de part et d'autre, on attend une réciprocité en retour. Cette réciprocité est un élément structurant et essentiel : « C'est à la fois la croyance à l'existence de la norme de réciprocité et à la norme elle-même qui mobilise les motivations égoïstes au service de la stabilité du système social... une norme qui moralement oblige à satisfaire ceux qui l'ont satisfait¹⁵⁰ ».

Dans cette optique, les réciprocités attendues sous des formes diverses, symboliques et économiques, doivent être appréhendées comme le résultat des intérêts réciproques. La notion d'intérêt précède ainsi la notion de réciprocité permettant de répondre clairement à la question des motivations : quel(s) intérêt(s) les acteurs ont-ils à entrer dans la relation ? L'obtention de réciprocités.

Les réciprocités deviennent alors le résultat attendu d'une logique d'intérêt. Des intérêts qui sont implicites ou explicites, latents ou manifestes¹⁵¹ selon le degré de formalisation de la relation. Des intérêts qui, en apparence distincts (individuel ou collectifs), se révèlent de par l'essence même de la vie sociale, à des degrés variables mais en finalité, des intérêts collectifs (de rôle, de groupe, de classes) car leurs réciprocités (et leurs usages) ne pourront se révéler que dans un rapport social.

148 Evidemment, on trouve là une proximité avec les propos de Max Weber mais qui concernaient le pouvoir et l'autorité. Weber M., *Economie et Société*, op.cit, p 267-273.

149 Karpik L. cité par Thuderoz C., *La confiance*, op.cit, p19.

150 Gouldner A., « La norme de réciprocité : un exposé préalable », cité par Lallement M., « Capital social et théorie sociologique », *GRIS*, n°10, 2004. p 14.

151 Dans les catégories de Ralf Dahrendorf, nous y reviendrons.

La confiance est aussi une relation orientée vers autrui et vers soi-même. Plus précisément, elle est jugement sur l'action des autres et sur soi-même et ces deux jugements sont dépendants l'un de l'autre. Jugement sur l'action des autres : cette action est-elle conforme à mes attentes en termes de réciprocités, de valeurs, de normes et de règles ? Jugement sur soi-même : ai-je confiance dans mon propre jugement sur l'autre ?

Dans la relation de confiance, le jugement sur l'action d'autrui permet d'engager un processus de contrôle et de validation de la réciprocité attendue. Le jugement sur mon propre jugement permet de prendre aussi la mesure de la suffisance (ou de l'insuffisance) et de la qualité (ou de la médiocrité) des informations dont je dispose et de ma place dans le rapport social engagé.

La relation de confiance a aussi une propriété collective et transitive. La confiance ne s'active jamais dans un cadre de transactions strictement bilatérales. La production de la confiance implique des médiations sociales.

Dans les contextes d'interactions incessantes qui constituent l'essentiel de la réalité sociale, la confiance est transitive. Ainsi, si A et B se font confiance, et B et C également, alors il y a des chances pour que A et C se fassent confiance. Inversement, si A et B ne se font guère confiance, et si B et C également, il y a peu de chance pour que A et C se fassent confiance. Ainsi, parce que l'interaction continue, elle peut ouvrir sur une garantie ou au contraire sur une sanction « Si B aujourd'hui n'honore pas ses engagements (avec A), alors les A*i* futurs devront le punir en refusant d'interagir avec lui »¹⁵². Cela signifie que dans une relation de confiance à trois par exemple, chaque membre peut s'offrir en garantie dans la relation des deux autres.

Cette spécificité et cette potentialité permettent d'expliquer la diffusion de la confiance dans un système complexe ou en réseau. Cette caractéristique implique et signifie aussi que les variations de la confiance (la défiance présentée ci-dessous) disposent des mêmes propriétés.

Enfin, accorder sa confiance fait l'objet d'un engagement mesuré. De fait, la confiance varie en intensité. La confiance spécifique et relative à une relation donnée a ses degrés. Entre défiance et confiance, excès de confiance, confiance aveugle, confiance relative, confiance obligée, confiance réfléchie, confiance abusive, confiance limitée ou, au contraire, abus de confiance, perte de confiance, manque de confiance, déficit de confiance et finalement défiance sont autant d'expressions de ses gammes de nuances. Il existe donc des degrés hiérarchisés de confiance qui vont du positif au négatif et qui

¹⁵² Orléan A. « Sur les rôles respectifs de la confiance et de l'intérêt », *A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux*, La revue du M.A.U.S.S., n°4, La découverte /M.A.U.S.S., 1994, p 34.

intègrent aussi des possibilités de conflits qui sont l'occasion de réinterroger la relation. Car, la confiance est continuellement mise à l'épreuve. Dans l'examen des réciprocités et au-delà dans les transformations des valeurs, des normes et des règles, elle peut tout aussi bien se renouveler, s'altérer ou éventuellement disparaître. Cela signifie que, dans un même cadre relationnel, la relation de confiance évolue et est sujette à variation. Dans un decrescendo plus ou moins intensif qui va de la confiance à la défiance, la confiance peut se dégrader et, dans ce contexte, elle a surtout cette particularité que, perdant de ses crédits, il est éminemment difficile de la rétablir. Ainsi si je perds, même relativement, la confiance en autrui, ou qu'autrui perd sa confiance en moi, cette situation altèrera durablement notre potentiel d'interaction. Le doute s'insinuera et cimentera une relation dégradée.

Enfin, consécutivement et logiquement, la confiance peut être à tout moment totalement remise en cause. Si la confiance s'accorde, elle peut être reprise. Cela signifie que tôt ou tard, la confiance, s'éprouvant dans ses fondements et dans les réciprocités, peut se renouveler ou au contraire déboucher sur la fin de la relation sociale qui la portait : dans la rupture du lien social, dans une ignorance mutuelle ou dans des relations conflictuelles qui, durablement, s'y substituent.

Pour synthétiser notre propos, on peut définir la relation de confiance comme une relation sociale qui, intégrant l'inégalité des positions sociales et ses conséquences en termes en particulier de légitimation et de domination, repose sur des valeurs, des normes et des règles reconnues légitimes par les protagonistes de la relation. Elle concerne des objets spécifiques à une relation donnée, elle requiert des supports et des garanties pour s'éprouver et est conditionnée par une transparence informationnelle relative. Elle suppose un système d'intérêts et de réciprocités et constitue un engagement spéculatif. Elle est donc instable, elle a une propriété transitive et a ses degrés variables qui vont de la confiance à la défiance. Enfin, elle peut, à tout moment, se dégrader et être remise en cause.

Finalement, la confiance peut être appréhendée comme un « lubrifiant » des relations sociales. Quand elle agit, tout s'enchaîne. Les relations sociales se détendent et le système social qu'elle anime tourne rond. En même temps, elle apparaît vite comme un « idéal type » de ces relations car, quand elle vacille, la défiance peut s'imposer et alors, tout se complique¹⁵³. Les relations sociales se raidissent, ses acteurs s'ignorent ou

153 A cet égard, la dialectique de la confiance que nous soulignons ici, ouvre sur celle de la régulation au sens que lui donne Jean-Daniel Reynaud quand il déclare : « La régulation est au centre de la vie sociale, mais elle est fragile. Ou plutôt elle est fragile parce qu'elle repose sur l'initiative et l'innovation ». (Reynaud J-D. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand

s'opposent, le système social finit par se disloquer. Tout cela ouvre toutes grandes les portes de la dynamique des conflits, stimulée par la force des contradictions. L'examen de ses particularités, de sa dialectique et de sa dynamique montre tout l'intérêt scientifique de la notion. On y trouve ainsi l'occasion d'interroger de nombreux concepts clés de la sociologie. Il est en effet question des valeurs, de normes, de règles, des représentations et de pratiques sociales et des processus de leur légitimation. On y trouve le spectre dynamique de l'ensemble des situations sociales entre confiance, défiance et conflit.

2.2. La relation salariale comme une relation de confiance.

Compte tenu de ce que nous venons de dire, tous les salariés bénéficient, a priori durant le temps de leur contrat de travail¹⁵⁴, de la confiance de leur employeur. La relation salariale constitue une relation de confiance qui se cristallise dans le contrat de travail. En reprenant les éléments essentiels que nous avons présentés ci-dessus, on peut appréhender la relation salariale comme une relation de confiance de la manière suivante.

D'abord, dans le processus de recrutement, le représentant de l'entreprise domine, fixe les valeurs, les normes et l'objet de la relation en précisant les réciprocités. Le salarié (candidat) et l'employeur (potentiel) sont dans une situation asymétrique et il y a subordination et domination présumées parce que la relation s'inscrit dans le système capitaliste avec tout ce que cela suppose, en particulier, la légitimation et la légalisation par le système social de la propriété privée et du contrôle des moyens de productions et de l'appropriation de la plus value par le capital.

L'objet de la « négociation » est évidemment un emploi, un travail, un poste, une fonction à occuper et un salaire. Bien sûr, la fonction en question et les exigences requises pour l'occuper conditionnent l'ampleur des garanties apportées.

Dans cette configuration, le salarié potentiel expose des supports, des formations, des diplômes, une expérience, des compétences, tous les éléments qui apportent des garanties à ses capacités productives. Il se valorise. Sommairement ou en détail, selon la nature de la relation envisagée, l'employeur présente l'entreprise, ses activités, la nature

Colin, Paris, 1997, p 30). L'initiative et l'innovation dont parle Jean-Daniel Reynaud concernent finalement les valeurs, les normes et les règles surtout, qui sont remaniées unilatéralement pour l'un des protagonistes de la relation avant d'être *éventuellement*, dans un rapport social toujours déséquilibré, renégociées à nouveau.

¹⁵⁴ Dans le cas du licenciement pour motif personnel, le seul indice objectif de la disparition de la confiance est la notification de l'entretien préalable de licenciement qui signifie que la relation est en voie d'achèvement.

du poste à pourvoir et les conditions de la relation salariale. L'un et l'autre s'examinent. Le salarié peut discuter éventuellement les conditions. Ses chances dépendent de sa rareté et de sa valeur et aussi des atouts de ses concurrents. Ensuite, et c'est une conséquence de la domination, c'est toujours le représentant de l'entreprise qui a le dernier mot, qui décide ou non d'engager la relation salariale.

Evidemment, et même si des efforts conséquents peuvent être, de part et d'autre, accomplis, la transparence reste relative et des zones d'ombres demeurent. L'accord et le contrat de travail qui l'officialise sont inévitablement marqués par l'incomplétude.

Le salarié et l'employeur entrent alors dans un système de réciprocités. Une période d'essai soumet les protagonistes à une première épreuve dans laquelle la confiance se cristallise. Le salarié s'engage à être présent dans l'entreprise, à respecter les horaires, à obéir aux ordres, à exécuter correctement les tâches prescrites et à obtenir les résultats escomptés. En contrepartie de quoi, l'employeur s'engage à lui verser une rémunération convenue dans un cadre conventionnel connu. Evidemment, la relation salariale en tant que relation de confiance est instable. Pour preuve, pendant et au-delà de la période d'essai, les entreprises peuvent multiplier les contrôles, réduire les zones de compétences des salariés, faire varier jusqu'à la méfiance la confiance qu'elles leur accordent. Et les salariés ont la même possibilité. Leur confiance est aussi sujette à variation et à revirement. Par ailleurs, la confiance et ses évolutions peuvent se diffuser de salariés en salariés et des conflits peuvent éclater, à propos en particulier des réciprocités promises ou de fondements renouvelés.

Enfin, la relation peut s'achever à tout moment : à l'initiative de l'employeur par la mise en œuvre d'un licenciement pour motif économique motivé par un changement de normes économiques (contraintes économiques diverses et variées), par la mise en œuvre d'un licenciement pour motif personnel motivé par des réciprocités salariales insuffisantes, à l'initiative du salarié aussi par la signification de sa démission motivée par des normes qui ont changé ou des attentes qui ont été déçues.

Avec tous ses aléas et ses incertitudes, la relation salariale apparaît bien comme une relation de confiance. Cela confirme qu'on ne peut se contenter *exclusivement* de la relation de confiance pour définir les cadres¹⁵⁵. Si la dialectique de la relation de confiance, avec en particulier son système de réciprocités, s'appliquent aux cadres en tant que salariés, il faut pour asseoir définitivement leur spécificité mobiliser la notion de délégation.

¹⁵⁵ Nous sommes donc pour partiellement d'accord avec Charles Gadea selon qui « les cadres ne forment qu'une partie du salariat de confiance ». (Gadea C, *Les cadres en France une énigme sociologique*, op.cit, p 146). Partiellement seulement car, au lieu de renoncer à la notion au motif qu'elle est « vouée à une obsolescence rapide », nous l'étendons à l'ensemble du salariat.

3. Salariés délégués différenciés du capital

Dans les pages qui précèdent, nous avons analysé la dialectique de la confiance et nous avons montré que l'on peut appréhender la relation salariale comme une relation de confiance. Celle-ci concerne tous les salariés avec les variations qui peuvent la caractériser.

Désormais, il s'agit pour nous de nous attarder sur la notion de délégation. Comme nous l'avons fait à propos de la notion de confiance, nous analysons la dialectique de la délégation, ses fondements, ses mécanismes, ses développements en particulier en termes de pouvoir et d'autorité. Nous essayons ensuite d'appréhender la situation des cadres en regard de notre analyse. Nous procédons enfin à l'examen de la combinaison d'une relation salariale de confiance cristallisée dans les délégations.

3.1. La dialectique de la délégation

Dans son sens commun, déléguer signifie *envoyer quelqu'un avec une mission définie, agir au nom d'un groupe ou de quelqu'un d'autre*. De fait, la délégation est au principe de fonctionnement de nos sociétés modernes. Parce que le nombre et la complexité atteignent un paroxysme, parce qu'il y a une volonté sociale de ne pas sacrifier à cette situation l'efficacité de l'action sociale, il n'est plus possible d'agir collectivement sans recourir à l'instrument de la délégation. La délégation entendue comme délégation de pouvoir et d'autorité s'impose et celle-ci a ainsi pris pied depuis longtemps dans la vie politique (société démocratique), économique (société bureaucratique) et sociale.

La délégation engage celui qui donne et celui qui reçoit. Donner délégation, c'est autoriser celui qui la reçoit d'agir en votre nom. Lorsque A délègue son pouvoir à B, il permet par exemple à B, d'user de son autorité sur C, de décider en son nom d'une stratégie ou d'un chemin à suivre. De ce fait, la délégation est l'expression d'une autorité et d'une relation de pouvoir déséquilibrée. Avec la délégation, il y a délégation de pouvoir et d'autorité et asymétrie cristallisée du rapport social. Car, que A délègue son pouvoir à B, ne signifie pas qu'il le transfère. La délégation n'est pas un transfert de pouvoir et d'autorité. Elle n'est qu'une duplication relative et partielle. L'un dit à l'autre : « je vous délègue, mais je vous observe et je vous contrôle car j'ai toujours le pouvoir et l'autorité que je vous ai délégués ». D'une certaine manière, B a la copie du

pouvoir cependant que A garde l'original. Le pouvoir de A sur B n'en est que plus cristallisé¹⁵⁶.

En conséquence, la délégation est aussi aliénation. Disposant de la délégation d'autrui, et mis en situation d'en user, une exigence occupe le délégué qui s'active : agir au nom et dans l'intérêt de celui ou de ceux qui délèguent. Dans le cas contraire, les conditions sont réunies pour que le délégant retire sa délégation. Enserré dans les lauriers d'un mandat qui l'honore, le délégué est pris dans un faisceau de contraintes et finalement potentiellement fixé dans une aliénation qui le serre. Dans cette situation, il adopte les orientations de celui qu'il sert et nie la domination qui l'aliène¹⁵⁷.

Par ailleurs, le processus de délégation est différencié et hiérarchisé. La délégation de fait implicite, concerne tous ceux qui se voient intronisés par l'organisation ou l'institution. Elle cristallise un pouvoir, une autorité d'agir par le choix approprié des moyens. Pour les cadres, elle est au cœur de leur contrat de travail et les amène « à relayer activement les processus de domination qui s'exercent sur le salariat subalterne »¹⁵⁸. La délégation étendue, très explicite, très officialisée, (la délégation de signature par exemple) autorise celui qui la reçoit à exécuter les opérations listées à cet effet. Enfin, le mandat, délégation par excellence est le signe de la reconnaissance suprême. Elle est la marque de ceux qui ont été élus, celle d'une ascension accomplie mais toujours sous le contrôle et dans l'intérêt inaliénable des électeurs mandataires.

3.2. Pouvoir et autorité

A ce stade, appréhender théoriquement le pouvoir et l'autorité est nécessaire.

Pour le pouvoir, nous retiendrons les définitions voisines, de Robert Dahl¹⁵⁹, de Michel Crozier et de Ehrard Friedberg¹⁶⁰ et reprises récemment par Pierre Dockès¹⁶¹ pour lesquels en substance, le pouvoir est la *capacité d'amener quelqu'un à faire ou à ne pas faire quelque chose, à obtenir de lui une action qu'il n'aurait pas effectuée autrement*. Il permet à celui qui en dispose de structurer le champ d'action possible des autres¹⁶².

156 Evidemment, parfois, ceux qui délèguent oublient cette spécificité. Ils prennent ainsi le risque d'être abusés. Une situation qui relève d'un dysfonctionnement qui a ouvert la voie à certains scandales financiers récents (Enron, Vivendi, Rohdia par exemple).

157 Touraine A., *Production de la société*, Seuil, 1973, p. 199.

158 Bouffartigue P. « La crise d'un salariat de confiance, les cadres déstabilisés », *Les nouveaux rapports de classes*, op.cit, p 59.

159 Dahl R, *Qui gouverne ?*, Armand Colin, Paris, 1971.

160 Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.

161 Dockès P., *Pouvoir et autorité en économie*, Economica, Paris, 1999.

162 Foucault M., « Le sujet et le pouvoir », *Dits et écrits*, Gallimard, Paris, 1994.

Dans une conception étendue, celle de Robert Dahl, cela concerne non seulement les comportements et les actions (les pratiques sociales) mais aussi les conceptions (les représentations sociales) que n'aurait pas eu, sans cette intervention, celui sur lequel le pouvoir s'exerce.

Par ailleurs et en même temps, le pouvoir suppose une légitimité. Pour obtenir la capacité à infléchir le comportement de quelqu'un, celui qui détient le pouvoir doit s'appuyer sur une légitimité spécifique que peuvent être celle du pouvoir traditionnel, du pouvoir charismatique ou du pouvoir légal. Et de cette différenciation de pouvoir, chez Max Weber en tous cas, résultent en conséquence différentes formes d'autorité¹⁶³. Même si chez l'auteur, pouvoir et autorité tendent à se confondre, le pouvoir se constitue comme une finalité générale (l'infléchissement) dans un contexte spécifique (légal par exemple) cependant que l'autorité en constitue un prolongement instrumental. En ce qui concerne l'autorité, nous retenons en premier lieu la définition de Max Weber pour qui l'autorité est la *capacité de faire exécuter un commandement*¹⁶⁴. Mais, dans la conception webérienne, l'autorité (qui inclue nécessairement la capacité à contrôler les effets d'un commandement) suppose une organisation, un appareil et un ordre hiérarchique.

Il en est ainsi de l'école ou l'université et on parlera alors de l'autorité du professeur qui commande à ses élèves de faire un devoir et qui les évaluent. Ou de la société de capitaux et on parlera alors de l'autorité du Président Directeur Général qui commande l'entreprise et qui exige qu'on lui rende des comptes¹⁶⁵.

On peut donc définir l'autorité comme un pouvoir institutionnalisé, autrement dit comme le moyen du pouvoir légal, basé sur les droits et les devoirs de la charge, sur les normes rationnellement établies qui encadrent l'action avant, pendant et après son déroulement.

Dans la société industrielle et bureaucratique, les relations d'autorité sont toujours des relations de domination et de subordination. Là où existent des relations d'autorité, l'élément supérieur est socialement censé contrôler, par ordres et commandements, avertissements et interdictions, la conduite de l'élément subordonné et, l'autorité étant une relation légitime, la non observance des commandements de l'autorité peut être sanctionnée¹⁶⁶.

A la définition de l'autorité comme *capacité de faire exécuter un commandement*, et au contexte institutionnel qu'elle suppose, nous ajouterons *la légitimité et la capacité à*

¹⁶³ Weber M, *Economie et société*, op.cit.

¹⁶⁴ Idem.

¹⁶⁵ Il s'agit ici d'exemples donnés par nous en lien avec notre propos.

¹⁶⁶ Dahrendorf R, *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, Mouton Editeur, Paris - La Haye, 1972, p 169.

traiter pour les résoudre, un certain nombre de problèmes posés. Cette approche est implicitement présente chez Max Weber dans son analyse des caractéristiques de l'autorité bureaucratique, comme expression du pouvoir légal, appuyée en particulier sur « une formation professionnelle poussée ». Dans le langage commun, on entend « il fait autorité en la matière ». Cette autorité est celle du professeur légitimé par un savoir accumulé. Elle est celle du PDG, choisi par les actionnaires en fonction de ses capacités à extraire de la plus value du travail.

L'autorité apparaît ainsi dans un continuum qui, dans une organisation, un appareil ou un ordre hiérarchique, va de « l'autorité sur la connaissance » à « l'autorité sur les hommes ». L'autorité, comme capacité à faire exécuter un commandement et à en contrôler les effets dans un cadre institutionnel, résulte d'une autorité légitime sur les choses et sur les processus en cause.

3.3. Délégation, pouvoir et autorité : relations, interactions et suggestions

Dans l'analyse de la relation entre délégation, pouvoir et autorité, plusieurs observations, essentielles à notre problématique centrale, s'imposent.

Tout d'abord, délégation, pouvoir et autorité sont étroitement imbriqués. La délégation concerne, in fine, le pouvoir cependant que l'autorité en constitue un double instrument privilégié. Autrement dit, il y a identification de *l'autorité sur la connaissance, délégation du pouvoir* et opérationnalisation de celui-ci par la *distribution de l'autorité sur les choses et sur les hommes*.

Ensuite, et aussi haut que l'on puisse monter dans la structure sociale, ceux qui disposent d'une délégation sont simultanément *objet* et *sujet* de pouvoir, *objet* et *sujet* d'autorité.

Objet de pouvoir d'une part car, lorsque l'attribution de la délégation se met en place, ceux qui la sollicitent et en bénéficient sont contraints par le processus et par ses conséquences : c'est-à-dire amenés à faire des actions qu'ils n'auraient pas faites autrement et, pour le moins, contraints par les modalités et les objectifs implicites et explicites de leur intronisation.

Sujet de pouvoir d'autre part car, lorsqu'ils sont enfin munis de la délégation, ils sont alors mis en situation d'en user : c'est-à-dire amenés à obtenir d'autrui ce que ce dernier n'aurait pas fait autrement.

Objet et sujet d'autorité aussi car, la capacité des délégués de faire exécuter un commandement résulte et reste toujours dépendante de leur soumission à en exécuter eux-mêmes. Si l'on retient comme nous l'avons fait la définition wébérienne de l'autorité, la capacité de faire exécuter un commandement est dépendante de la délégation, elle-même expression d'une contrainte d'autorité, d'un commandement. Et l'on entendra dans les témoignages des candidats à la délégation : « il a fallu que j'expose mes connaissances, mon analyse de la situation et la manière avec laquelle je comptais m'y prendre. »

Quelle que soit la place qu'ils occupent, les délégués sont toujours encadrés par des jeux de pouvoir et d'autorité qui les dépassent et qui les traversent de part en part. Ils sont soumis aux contraintes du pouvoir et de l'autorité pour les soumettre à nouveau à leur tour.

Par ailleurs, pouvoir et autorité sont hiérarchisés et différenciés car ils traduisent l'étendue et les différenciations des délégations. L'autorité n'est jamais une relation impliquant un contrôle généralisé sur autrui¹⁶⁷. La portée du mandat de la délégation est conditionnée par l'ampleur des connaissances présumées, détermine à son tour l'étendue du pouvoir accordé et l'ampleur des effectifs à contraindre auxquels s'adresseront les commandements de l'autorité.

D'autre part, la dynamique de l'autorité et la force avec laquelle ses commandements doivent s'imposer sont dépendants des dispositions qui caractérisent ceux et celles à qui ils s'adressent. Plus précisément, moins les destinataires des commandements partagent de points communs avec ceux qui les adressent, moins ils reconnaissent le bien fondé de ces commandements, plus ils sont en situation d'hétérosuggestion et plus il faut intensifier les commandements de l'autorité. Au contraire, plus les destinataires des commandements partagent de points communs avec ceux qui les adressent, plus ils légitiment le bien fondé des commandements, plus ils sont en situation d'autosuggestion et moins les commandements auront de difficultés à s'imposer.

Ces « points communs » ne sont pas seulement des questions d'intérêts. Ils sont aussi et surtout des questions d'habitus¹⁶⁸, de représentations solidement ancrées dans des pratiques. Ces situations peuvent être, par ailleurs, améliorées par des dispositifs discursifs à l'œuvre dans les organisations.

Par la suite, et en aboutissement des situations d'autosuggestion, des situations d'auto subordination peuvent émerger qui permettent que puisse disparaître les moyens de coercition, de commandement et d'autorité. Car les agents auxquels s'adressent les

¹⁶⁷ *Idem*, p 169.

¹⁶⁸ Bourdieu P., *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Librairie Droz, Genève, 1972, p 175.

commandements les anticipent et tendent alors à devenir autonomes et à se diriger tout seul dans la direction attendue par les dirigeants. Ceci explique la tendance pour les mandataires à choisir les délégués dans leur proximité sociale. Une propension qui se prolonge ultérieurement dans la distribution différentielle de l'autorité.

Enfin, l'ensemble de ces relations est marqué par l'incertitude et l'instabilité. En tant qu'*objet*, ceux qui sont soumis à la délégation, au pouvoir et à l'autorité peuvent toujours être à l'initiative de contre-pouvoir, de fuite et d'évitement. En tant que *sujet*, ils devront envisager de devoir, par hypothèse, faire face à quelques tentatives de résistance de leurs subalternes...

3.4. Délégation, pouvoir, autorité et encadrement : un monde de distinctions.

Quels enseignements pour analyser la définition des cadres comme salariés délégués du capital ?

Dans une économie soumise au capital¹⁶⁹ qui se développe dans la complexité, la délégation est rapidement devenue un instrument essentiel pour diffuser des contraintes et des exigences et pour la mise en cohérence de l'action capitaliste. Comme le souligne Paul Bouffartigue, « dans tous les pays industriels, le capital est contraint de reconnaître certaines formes d'autonomie à une fraction de la force de travail, du fait de son expertise technique, ou des responsabilités managériales qui lui sont déléguées »¹⁷⁰.

Ce processus s'est accéléré et intensifié avec la mutation du capitalisme lui-même. Selon Ralf Dahrendorf, « l'entreprise possédée et dirigée par un seul individu, voire une famille, a depuis longtemps cessé d'être le modèle le plus répandu de l'organisation économique »¹⁷¹. Le modèle de la société de capitaux aux origines différenciées, la société anonyme et ses formes juridiques particulières et spécifiques, que l'on peut découvrir dans le droit des sociétés en particulier¹⁷², tend à devenir un modèle dominant.

Les propriétaires du capital ne dirigent plus l'entreprise, mais ils délèguent leurs pouvoirs à des directeurs investis alors de la légitimité à gouverner l'entreprise. On pourrait objecter à cette thèse qu'il existe encore nombre d'entreprises qui sont dirigées par leur propriétaire, en particulier dans le paysage économique français. Cela est vrai et

¹⁶⁹ Au sommet duquel domine depuis longtemps le capitalisme financier.

¹⁷⁰ Bouffartigue P., *Les cadres, fin d'une figure sociale*, op.cit, p 51.

¹⁷¹ Dahrendorf R., *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, op.cit, p 43.

¹⁷² Cozian M., Viandier A., Deboissy F., *Droit des sociétés*, Litec, Paris, 1999.

certain travaux nous le rappellent¹⁷³. En même temps, diriger seul une entreprise de taille conséquente s'avère toujours peu efficace. La délégation et la distribution de l'autorité sont toujours nécessaires. La division du travail traverse l'organisation de part en part, y compris en son sommet. Et la délégation différenciée est une de ces expressions singulières.

Avec la séparation de la propriété et du contrôle, les sociétés anonymes ont donné naissance à une nouvelle catégorie de dirigeants et de gestionnaires qui sont totalement différents de leurs prédécesseurs capitalistes¹⁷⁴. Des capitalistes sans fonction ont engendré des fonctionnaires sans capital, les seconds assumant les fonctions abandonnées par les premiers. Les rôles de possédants et de dirigeants, initialement combinés dans la position capitaliste, se sont scindés en deux et répartis entre les positions d'actionnaires et de gérants¹⁷⁵. Cette évolution qui mène de la propriété à son contrôle a entraîné consécutivement un changement dans la structure des positions et dans la répartition des rôles. La séparation de la propriété et du contrôle a impliqué un changement dans la structure des positions sociales et dans la répartition des personnes dans ces diverses positions sociales. On peut alors appréhender le processus de transition de l'entreprise capitaliste à l'entreprise par actions comme un processus de différenciation de rôles. On trouve ici évidemment la thèse de Max Weber et son analyse de la bureaucratie, particulièrement de la direction bureaucratique et, plus près de nous, celle de Chandler et son analyse de l'émergence des managers¹⁷⁶.

Du point de vue de notre approche, cette répartition des rôles trouve dans la délégation son instrument de prédilection. C'est par la délégation que le capitalisme s'accomplit. Une délégation qui commence avec la séparation de la propriété et de la gestion, qui se prolonge dans des formes hiérarchisées et différenciées et qui traverse l'organisation de part en part.

Nous l'avons esquissé, disposer d'une délégation est une caractéristique commune à tous les cadres. La délégation constitue ainsi chez les cadres un instrument opérationnel et fonctionnel qui définit leur place spécifique dans les rapports sociaux de production. Cette délégation cristallise un pouvoir d'agir, une autorité sur autrui.

173 Pinçon M., Pinçon-Charlot M., *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Calman-Levy, 1999.

174 Dahrendorf R., *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, op.cit, p 44.

175 *idem*, p 45.

176 Chandler Jr A.D, *La main visible des managers*, op.cit, 1977.

En même temps, pour les entreprises privées, et compte tenu de la contrainte des concours pour les entreprises publiques, la perspective de définir le cadre comme salarié délégué du capital (ou de l'Etat) souligne que c'est le propriétaire qui choisit ceux qui peuvent commander et ceux qui doivent obéir¹⁷⁷. « Vous possédez l'autorité mais vous n'en êtes pas la source (...) votre autorité est strictement limitée par le cadre des tâches prescrites et le pouvoir dont vous disposez ne vous appartient pas (...) L'argent que vous maniez appartient à un autre (...) Vous êtes le serviteur des décisions, l'assistant de l'autorité, le suppôt de la direction »¹⁷⁸.

En fait, les cadres sont dans une situation de délégation et de domination. Subordonnés aux entreprises ou aux institutions publiques (le contrat de travail salarié est déjà un contrat de subordination), ils doivent agir en cohérence avec les objectifs des sociétés de capitaux ou de l'Etat, et qui, via ses instances représentatives (conseil d'administration, direction générale) leurs délèguent par le truchement de mandats plus ou moins explicites, le pouvoir, l'autorité et les moyens des propriétaires.

Par ailleurs, la délégation et l'autorité qu'elle attribue autorisent un pouvoir sur les choix, mais elle contraint à une obligation à s'investir et à s'impliquer, et plus encore aujourd'hui, à une obligation de résultats. De là, la délégation apparaît comme une *attribution d'autorité et d'autonomie contrainte*.

Que les cadres soient dans ce contexte dominés, aliénés et sous contrôle, ne laisse subsister aucun doute. Ils consentent à leur domination parce que « celle-ci leur apparaît comme un *service* que leur rendent les dominants, dont le pouvoir dès lors paraît si légitime qu'il semble aux dominés [pour nous ici les cadres] de leur devoir de servir ceux qui les servent »¹⁷⁹. Et ce « devoir de servir ceux qui les servent » concerne les réciprocités attendues de la délégation. Que des cadres semblent ou se sentent moins dominés, moins aliénés et plus autonomes, trouvent son explication dans une conjoncture particulière et provisoire ou dans les jeux de rôles qu'ils offrent à notre regard. Car les cadres, salariés délégués du capital, sont sous la surveillance continue d'une chaîne de délégués supérieurs ou de mandants qui les observent. Leurs paroles et leurs actes semblent autonomes parce que, résultats d'une autosuggestion et d'une auto subordination qui les caractérisent, ils intègrent le plus souvent par anticipation les préoccupations et les exigences qui les dominent.

177 Mills Wright C, *Les cols blancs*, op.cit, p 116.

178 *idem*, p 101 et 102.

179 Godelier M, *L'idéal et le matériel*, Fayard, Le livre de poche, 1984, p 206-207.

La délégation, accordée de manière plus ou moins provisoire selon le cadre juridique qui la supporte (mandat et/ou contrat de travail), est un instrument qui devient opérationnel dans des délégations implicites et explicites. Cette délégation est distribuée et accordée de manière différenciée et hiérarchisée, car les relations d'autorité impliquent la définition des personnes assujetties au contrôle et les domaines dans lesquels ce contrôle est admissible.

Ainsi, il y a lieu de prendre en compte la thèse de Ralf Dahrendorf selon laquelle la séparation entre la propriété et le contrôle constitue un fait structurant pour la compréhension de la société industrielle, de remplacer le critère de possession de la propriété privée effective (capital) par l'exercice de l'autorité (gestion)¹⁸⁰, de reconnaître que de plus en plus d'employés ont été amenés à assumer des fonctions de direction¹⁸¹. En même temps, il y a lieu aussi de souligner que la distribution différentielle de l'autorité¹⁸² consacre des fonctions de direction élargie pour certains, et étroite pour d'autre, autrement dit de délégation de pouvoir et d'autorité élargie pour certains et restreintes pour d'autres. La délégation est plurielle, le pouvoir est distinctif et la distribution de l'autorité est différentielle.

Par défaut, être cadre c'est disposer d'une délégation de fait, implicite, que l'intitulé du statut, les niveau I et II de l'échelle des cadres des décrets Parodi, le libellé du poste, les fiches de fonction et les contrats de travail signalent. Au-delà de la délégation de fait, la délégation de pouvoir, c'est-à-dire l'appartenance au niveau III de l'échelle des cadres, est une marque plus affirmée, qui classe ceux qui en disposent (chefs de projets, directeurs d'usine, directeurs de site, directeurs de la direction générale pour l'essentiel). Enfin, le mandat électif est la marque distinctive des gérants (SARL), des PDG (SA, SAS etc.) qui s'activent sous le contrôle et dans l'intérêt inaliénable des propriétaires¹⁸³. Avec chaque délégation, un pouvoir et une autorité plus ou moins étendue s'obtiennent. Les élus du mandat électif règnent potentiellement sur l'étendue de l'organisation, disposant de la capacité à contrôler les activités des plus subtiles aux plus anodines. Les délégués de pouvoir dominant dans l'espace limité de leur division. Les autres cadres, c'est-à-dire l'essentiel d'entre eux, se contentent des attributs d'autorité et de pouvoir qui accompagnent des fonctions nécessairement limitées, et se contentent parfois de n'avoir à encadrer qu'eux-mêmes, ce que l'expression « management cellulaire » souligne. Et les uns et les autres, compte tenu des dispositions objectives et subjectives

180 Dahrendorf R., *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, op.cit, p 138.

181 *Idem*, p 198.

182 *Idem*, p 167.

183 Cozian M., Viandier A., Deboissy F., *Droit des sociétés*, op.cit.

identifiées par ceux qui délèguent, tendent à une situation d'auto suggestion et d'auto subordination.

Finalement, outre qu'elle soit le moyen le plus efficace pour le développement des organisations en général et du capitalisme en particulier, la délégation est simultanément un instrument de domination et de contrôle, et le moyen d'une distinction sociale dans les rapports sociaux de production qui partagent ceux qui en disposent et qui, de notre point de vue, signale dans ce groupe des différences essentielles entre les cadres *techniques*, les cadres *managers* et les cadres *stratégiques dirigeants*.

Les cadres techniques se composent des cadres *experts* d'une part, et des cadres *producteurs* d'autre part. Les premiers fournissent leurs expertises, transversalement aux organisations et y compris des expertises commerciales. Les seconds sont occupés à concevoir, à produire et à vendre des biens et des services.

Les uns et les autres se définissent par leurs connaissances hautement spécialisées dans un domaine particulier. Cela concerne tous les domaines et tous les secteurs d'activité, toutes les disciplines scientifiques et tous les ingénieurs spécialisés.

Les cadres *managers* se caractérisent par leurs aptitudes à la gestion des ressources, à l'encadrement, au commandement, à l'animation et au management. Ils ont à donner et à mettre en oeuvre les normes, les règles et les sanctions par lesquelles s'effectuent les activités, à ordonner les actions à accomplir et à dynamiser leurs subalternes (cadres et non cadres). Dans ce sous-groupe, on peut distinguer une hiérarchie interne qui va du management simple (encadrement d'une équipe de quelques salariés non cadres, et sans délégation à nouveau), au management complexe (management d'une organisation complexe avec l'autorité sur une succession de cadres aux zones de délégations spécifiques).

Les cadres *stratégiques dirigeants* sont désignés pour définir, en relation avec les administrateurs et sous l'autorité du Directeur Général, la stratégie globale de l'entreprise. Attentifs aux attentes des actionnaires, et forces de proposition stratégique dans l'intérêt de la société de capitaux que l'entreprise sert, ils sont l'interface entre le capital et le travail. Ils s'activent à la définition des orientations et ont la responsabilité de les mettre en œuvre. Leur groupe est composé en sus du président directeur général, des directeurs des secteurs stratégiques et opérationnels qui conditionnent le

développement : la finance, la recherche, la production, les ressources humaines, la commercialisation¹⁸⁴.

Evidemment entre ces trois sous-groupes, des zones « frontalières » existent qui constituent des sas à la promotion par l'évolution dans les délégations. Parce qu'il y a distribution différentielle du pouvoir et de l'autorité, la délégation, managériale ou stratégique, est devenue chez les cadres l'objet de la course à la carrière. C'est la réciprocité attendue de l'implication dans l'organisation et au travail, même si elle demeure, et quel que soit son niveau, provisoire. Dans ces conditions, la convoitise mobilise les énergies.

Cette spécificité du lien entre carrière et délégation, et le caractère précaire de cette dernière, sont mis en évidence en 1982 par Michel Bonnetti et Vincent De Gaulejac. Etudiant « l'articulation entre les projets de carrières des cadres et les politiques de gestion du personnel dans une entreprise multinationale qui passe pour avoir conçu une des formes les plus sophistiquées d'organisation du travail et sert de modèle, préfigurant ainsi le devenir du management moderne », les auteurs déclarent : « la distribution des cadres aux différents échelons hiérarchiques revêt un caractère décisif pour les propriétaires des moyens de production. Le fonctionnement de T.L.T.X [le nom de l'entreprise dans le texte cité] est conçu de telle manière que les dirigeants soient garants des intérêts des actionnaires et se reconnaissent dans les objectifs qu'ils ont à défendre. C'est à cette fin que sont organisées les politiques de carrière, de manière à la fois à sélectionner les plus aptes à assumer ces fonctions, et à rendre précaire leur situation en empêchant qu'aucun ne puissent s'approprier les parts de pouvoir qui s'y rapportent. Il ne s'agit là que d'une *délégation de pouvoir à titre précaire*, comme de nombreux managers en ont fait l'expérience. »¹⁸⁵

La délégation impose donc des connivences et s'ouvre sur des distinctions¹⁸⁶. Elle révèle depuis longtemps des postures différenciées en termes de délégation et d'allégeance (entre cosmopolitisme, localisme et utilitarisme¹⁸⁷) qui se complexifient selon le type d'entreprise et d'organisation du travail¹⁸⁸.

184 On pourrait ajouter à cette liste et selon les entreprises, les services techniques (généraux), l'informatique et la communication.

185 Bonnetti M., Gaulejac (De) V. « Condamnés à réussir », op.cit, p 403 et 407.

186 Dagnaud M. et Mehl D., « Décideurs et sous élites : distance et connivence », *Sociologie du Travail*, n°2, 1985.

187 Durand M., « Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens », op.cit, p 191-192.

188 Bouffartigue P. et Gadea C., *Sociologie des cadres*, op.cit, p 29-30.

3.5. Les cadres dans la combinaison de la confiance et de la délégation.

Dès lors, et compte tenu de ce que nous avons présenté, comment appréhender pour l'analyser, la situation des cadres dans la relation salariale de confiance et compte tenu de la délégation qui les caractérise ?

D'abord, et c'est un enseignement que l'on peut tirer de l'analyse de la relation salariale comme relation de confiance et de l'analyse de la délégation comme aboutissement de la relation salariale de confiance, les cadres sont doublement dominés. Ils sont dominés d'une part, en tant que salariés soumis à l'asymétrie des rapports sociaux du travail en général. Ils sont dominés d'autre part en tant que délégués soumis aux conséquences logiques de la délégation.

Ensuite, nous l'avons vu, l'expression « relation salariale de confiance » est duale. La notion de confiance définit la relation salariale dans les deux sens¹⁸⁹. Elle comprend la confiance que les directions accordent à leurs cadres, qui explique avec la délégation en particulier la position de ces derniers dans l'organigramme de l'organisation. Elle comprend aussi la confiance accordée par ces mêmes cadres à leur direction, à leur entreprise, à la société de capitaux ou à l'Etat. Une confiance qu'ils accordent et qui justifie leur engagement. Deux relations de confiance s'engagent donc simultanément : confiance accordée par l'institution au cadre qui la sert et confiance accordée par le cadre à l'institution qui l'emploie.

Lorsque, dans la perspective d'une attribution de délégation différenciée, des directions accordent leur confiance à des cadres c'est, au regard des supports de preuves mobilisés, par ce dernier pour s'impliquer à vitaliser et à dynamiser les relations sociales spécifiques à l'organisation productive. Cette implication suppose deux corollaires : fidélité et loyauté. La fidélité à l'organisation suppose de s'investir pour elle et rien que pour elle. La loyauté envers elle implique le respect des valeurs, des normes, des règles de l'entreprise et corollairement de la société de capitaux qui la commande. Ces valeurs et ces normes sont éminemment marquées par la légitimité de la propriété privée, par la quête de marchandises qui répondent aux besoins collectifs, par la recherche de chemins de croissance du profit, et par les moyens adéquats pour y parvenir. Au regard de l'approche théorique de la relation de confiance, ces valeurs et ces normes sont, à priori, présumées reconnues légitimes par les cadres qui sont installés dans cette relation.

189 Bouffartigue P., *Les cadres, fin d'une figure sociale*, op.cit, p 52.

Dans ce contexte, en retour de la confiance accordée qui s'est affirmée dans la mise en place des délégations, les entreprises attendent des résultats tangibles, sans cesse en croissance, afin de nourrir leur développement et leur profit. Il s'agira d'abord de valider les choix stratégiques proposés. Il s'agira ensuite de solliciter une utilisation appropriée des capitaux mobilisés, une administration réactive et une gestion performante dont témoigneront les excédents bruts d'exploitation (EBE dans le langage comptable), ou l'Economic Value Added (EVA dans le système d'évaluation de management¹⁹⁰). Il s'agira enfin, d'exiger des productions de biens et de services concurrentiels en coût, en qualité et dans des temps requis, des chiffres de vente les plus élevés possibles et, plus généralement une capacité à stimuler les ressources humaines mobilisée. Enfin, et pour assurer le bien fondé des délégations, et pour les renouveler, les entreprises multiplient à l'adresse de leurs délégués des épreuves de validation des réciprocités.

En même temps, le capital n'accorde sa confiance qu'en fonction de ses objectifs, de ses intérêts et de ses besoins. Dans un capitalisme à dominante industrielle, les moyens et les compétences sollicitées sont profondément orientés vers la maîtrise technique et organisationnelle. Un capitalisme à dominante marchande, sollicitera plus les capacités commerciales¹⁹¹. Un capitalisme à dominante financière, sollicitera davantage une maîtrise financière et gestionnaire. Dès lors, la confiance s'accordant au regard des exigences capitalistes et des compétences attestées, dans une phase historique du capitalisme ou/et dans un secteur spécifique qui exige des compétences en industrie, les ingénieurs experts en technologies de toutes sortes bénéficient d'une confiance accrue. Dans une phase ou/et dans un secteur marqué par des préoccupations commerciales, les cadres commerciaux seront valorisés. Dans une phase ou/et dans un secteur marqué par des préoccupations financières, les gestionnaires seront sollicités. Bien sûr, le capital est tout cela à la fois. Mais ces choix sont surdéterminés par le contexte général qui le porte, par la hiérarchie qui le traverse de part en part avec le capitalisme financier à son sommet¹⁹². La confiance accordée par les directions est sujette à variation et à revirement : quand la course à l'innovation fait rage, quand la concurrence des prix s'anime, quand la consommation se réduit, quand la concurrence boursière se déchaîne, de nouvelles stratégies s'imposent. En conséquence, et relativement aux relations de confiance dans lesquelles ils sont pris, les cadres techniques, les cadres commerciaux et

190 Ehrbar A., *EVA, Economic value added, les défis de la création de valeur*, Editions village mondial, 2000.

191 Il en est ainsi des groupes de la grande distribution française dont l'essentiel des capacités est concentré à optimiser leurs achats et dynamiser nos appétits de consommation. Cf, Jacquiau C., *Les coulisses de la grande distribution*, Albin Michel, 2000 ; Guienne V, Philonenko G, *Au carrefour de l'exploitation*, Desclée de Brouwer, 1998.

192 Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVème -XVIIIème siècle, Les jeux de l'échange*, op.cit, p 442.

les cadres financiers sont objets de relations de confiance différenciées, mis en concurrence dans les mêmes espaces de compétences et entre espaces de compétences complémentaires. Et cette concurrence s'accroît à travers la tendance à la réduction des lignes hiérarchiques.

En prolongement, lorsque les cadres acceptent les délégations qui leurs sont confiées, lorsqu'ils accordent leur confiance à leur direction et à travers elle à leur organisation, ils marquent leur attachement à des valeurs et des normes qui sont pour une part seulement celles de l'entreprise. Ils reconnaissent la légitimité de la propriété des moyens de production. Ils partagent l'idée selon laquelle l'appropriation privée et la liberté d'entreprendre sont des moyens légitimes pour répondre aux besoins collectifs. En accord avec la pensée économique dominante, ils admettent la nécessité de rémunérer le risque par le profit. Ils reconnaissent enfin et surtout le progrès technique et la marchandise comme moyens privilégiés pour l'accomplissement de l'humanité. Dans la fonction publique, ils reconnaissent l'existence d'un bien collectif et la nécessité de le gérer.

Mais, parallèlement, d'autres valeurs et d'autres normes les animent. Les cadres sont des êtres sociaux pluriels non réductibles aux sociétés de capitaux ou aux institutions d'Etat. Ils sont à la fois, cadres mais aussi pères, mères, citoyens ou citoyennes (ils relèvent simultanément de plusieurs mondes¹⁹³). Cette situation signifie que des contradictions sur les fondements de leur engagement en termes de valeurs et de normes partagées avec les entreprises sommeillent.

En retour des délégations qu'ils assument et de la confiance qu'ils accordent, les cadres attendent des réciprocity. L'accès au statut et à la délégation, auquel s'ajoute l'octroi d'un emploi valorisant, inaugurent la liste des garanties qui récompensent la *confiance délégataire* entendue comme une relation de confiance qui ouvre sur une délégation. De plus, cette relation salariale de confiance délégataire implique « un contrat salarial particulier dans lequel ce qui est échangé est bien plus que la mise à disposition, ponctuelle et réversible, dans une unité de temps donnée de capacités professionnelles contre salaire. (...) Le salarié de confiance échange son expérience et sa compétence accumulées contre la promesse implicite d'une progression dans son salaire et sa position. (...) L'existence d'une carrière au sein de l'entreprise suppose une certaine sécurité d'emploi, laquelle participe en retour de la construction d'une certaine fidélité et d'une certaine loyauté de la part du salarié. (...) Toute une série d'autres éléments... l'autonomie, la polyactivité, l'intérêt du travail, le bénéfice d'informations sur

193 Boltanski L. et Thévenot L., *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991.

l'entreprise... »¹⁹⁴. A l'intronisation initiale s'ajoutent donc des réciprocités spécifiques et en particulier la promesse d'une délégation qui progressera et qui ouvrira les portes des perspectives de carrière. Des contreparties qui ne vont pas nécessairement de soi, quand les conditions imposées par les directions pour les raisons évoquées plus haut, sont sujettes à variation.

Dans chaque phase et dans chaque délégation, des réciprocités se mettent en place en garantie de la confiance accordée. Et, de chaque côté, la confiance et la délégation trouvent à se renouveler dans les résultats de l'autre. Ces deux relations sont par ailleurs dépendantes l'une de l'autre. Quand la direction offre sa confiance au cadre pour assumer une délégation, elle encourage ce dernier à lui offrir la sienne. Réciproquement, la confiance d'un cadre envers sa direction encourage cette dernière à lui accorder la sienne en retour. Une relation de confiance dans un sens peut ainsi s'offrir comme quasi-garantie à une relation de confiance dans l'autre sens, soulignant ainsi la dynamique des réciprocités.

En même temps, ces relations de confiance spéculatives qui interagissent sont fragiles, soumises à des mises à l'épreuve régulières, indissociables l'une de l'autre. Lors des constats d'échec (dans l'épreuve et le jugement), tout est remis en cause et l'interdépendance des relations prolonge ses effets. Si la direction retire sa confiance et sa délégation au cadre, elle condamne à court terme la confiance que le cadre accorde à sa direction et à son entreprise et aussi la manière avec laquelle il assume sa délégation. Si le cadre retire sa confiance à sa direction ou/et à son entreprise (implicitement ou explicitement), et le montre à travers sa façon d'assumer sa délégation, cette situation ne manque pas d'avoir des effets significatifs sur la confiance que lui accorde sa direction et donc sur la délégation octroyée.

Enfin, cette double relation qui se cherche et qui s'installe (des directions vers les cadres et des cadres vers les directions) est lourdement influencée par le caractère transitif de la relation de confiance. Des périodes d'euphorie collectives peuvent alterner avec des périodes dépressives. Tantôt les efforts discursifs du management favorisent une croyance irrationnelle dans l'avenir, dynamisent une confiance excessive qui se propage¹⁹⁵ et une délégation assumée sans état d'âme. Tantôt, les effets inverses se

194 Bouffartigue P., *Les cadres, fin d'une figure sociale*, op.cit, p 52.

195 Aubert N., Gaulejac (de) V., *Le coût de l'excellence*, op.cit

signalent, perturbent une confiance qui se délite¹⁹⁶ qui entraîne avec elle l'affaïssement de la délégation.

Par ailleurs, dans une situation qui tend à la concentration capitaliste internationale (les fusions et les acquisitions avec leurs nouveaux mandataires annoncés), les relations de confiance transitives et commutatives se brouillent. Elles doivent se chercher à nouveau, dans des organisations tentaculaires et segmentées, dans l'incomplétude des informations disponibles, et dans l'incertitude des organigrammes qui se restructurent sans cesse. Ces transformations perturbent les relations qui lient les cadres et leur entreprise et se prolongent dans leurs manières d'assumer les délégations

A partir de notre analyse, la situation des cadres *salariés, délégués différenciés* du capital apparaît dans toute sa spécificité. Ils sont d'abord pris dans une double domination. Ils sont dominés comme salariés et au titre de la séparation entre le capital et le travail, le premier subordonnant le second. Ils sont dominés aussi comme délégués du capital, soumis à ce titre à agir scrupuleusement dans l'intérêt de ses mandants. Ensuite, leur situation est éminemment instable et fragile, lorsque l'on entreprend de croiser d'une part, les valeurs, les pratiques et les attentes sociales présentes chez les cadres, d'autre part les valeurs, les pratiques et les attentes sociales, présentes dans les organisations publiques ou privées.

Cette instabilité permet de saisir plus en aval les conditions d'apparition, de réalisation et de maintien des délégations et des relations de confiance qui les motivent ou, au contraire, l'émergence de situations de dégradation, de défiance et de déclassement, voire de relations conflictuelles, dans la relation sociale d'encadrement.

Enfin, si la dialectique de la relation de confiance n'est pas exclusive à la relation entre les entreprises et leurs cadres puisqu'elle est au fondement de toute relation salariale, elle prend une importance particulière compte tenu de la nature des acteurs engagés et des fonctions déléguées que ceux-ci assument dans le maintien du capitalisme.

196 Menanteau J., « Je t'aime, moi non plus, le management par l'affectif et la passion peut aussi conduire au divorce », *Le monde initiatives* du 21 09 1994.

Chapitre 3

Cadres d'hier à aujourd'hui : évolution, profils, conditions d'emploi et banalisation du statut

Ainsi que nous venons de le voir, c'est par la délégation que l'on peut définir les cadres. Bien avant la période fordienne et jusqu'à nos jours, les cadres se caractérisent par un pouvoir et une autorité délégués par le capital, pour des missions en ligne avec les préoccupations de ce dernier. Dans une relation soumise à la dialectique de la confiance, par laquelle se satisfont de manière plus ou moins stable et satisfaisante des réciprocités et des intérêts spécifiques, la délégation est différenciée, le pouvoir est distinctif et la distribution de l'autorité est différentielle. Dans une analyse du système capitaliste contemporain, les cadres se classent et se hiérarchisent entre les cadres *stratégiques dirigeants*, les *cadres managers* et les cadres *techniques experts producteurs*.

En même temps, un ensemble de questions restent posées. Elles concernent l'évolution de la catégorie, sa composition, les caractères et les conditions de la délégation.

Au-delà de la définition théorique qui précède, ce chapitre vise donc à préciser « de qui on parle » lorsqu'on évoque l'appartenance à la catégorie des cadres. Il s'appuie sur des données statistiques et plusieurs ensembles de questions y sont posés.

Le premier ensemble concerne l'évolution des effectifs. Il s'interroge sur les conséquences de l'effet conjugué d'une définition ouverte de l'appartenance au groupe et d'une augmentation tendancielle du niveau de formation des salariés.

Le second ensemble s'intéresse à la diversité du groupe, aux catégories et aux professions qui le composent, aux modes d'entrée et aux statuts dans l'emploi, à la répartition des cadres selon les grandes fonctions qui esquissent la délégation différenciée dans l'entreprise et aux différents profils que la statistique signale.

Le troisième ensemble s'attarde sur des éléments de leurs conditions de travail, en particulier sur leur temps de travail, sur les contrôles auxquels les cadres sont de plus en plus assujettis

Le dernier ensemble concerne les enseignements relatifs aux évolutions des taux d'encadrement selon les secteurs dans lesquels les cadres s'activent. Des taux qui interrogent la situation des cadres techniques experts producteurs et qui stimulent l'hypothèse d'une redistribution concernant la délégation.

Afin d'affiner notre vision de la catégorie, nous avons donc eu recours à plusieurs sources de données.

La première source est celle de l'INSEE, plus précisément les données de l'enquête emploi 2002. Nous avons mobilisé d'abord le tableau des « actifs occupés (hors appelés) par profession ». Dans cet inventaire qui compte 455 professions, on peut, compte tenu des libellés des professions, estimer le nombre de professions « cadre » à 96. Comme dans tout exercice de classement, la tentative de comptage résulte d'un exercice arbitraire. On s'approche, on élimine, on classe, mais avec quelques doutes que l'on ne résout jamais. Ensuite, et afin d'appréhender notre objet en effectif, nous avons mobilisé le tableau relatif à la « population de 15 ans et plus par catégorie socioprofessionnelle (niveau détaillé), sexe et âge quinquennal ».

La seconde source résulte d'un rapprochement du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME), utilisé par l'ANPE, et de la Catégorie Socioprofessionnelle (CSP), utilisée notamment par l'INSEE dans la codification du recensement de la population et de l'enquête emploi. Cette initiative a conduit à la mise en place d'une nouvelle nomenclature : les « familles d'activités professionnelles » (FAP). Celle-ci classe la population selon une synthèse de la profession (ou de l'ancienne profession), de la position hiérarchique et du statut (salarié ou non). L'approche par les familles professionnelles ne rompt donc pas avec la logique exprimée par les CSP. Elle la prolonge et d'une certaine manière l'affine. La base de donnée, que nous avons largement utilisée, est construite sur cette nomenclature. Réalisée par la DARES¹⁹⁷, elle présente 84 familles professionnelles, qu'elle regroupe en 6 groupes sociaux dont l'un d'entre eux est consacré à la catégorie sociale dominante « cadre ». Là encore, des doutes subsistent : par exemple lorsque l'on constate, à la lecture du tableau des familles en 224 postes, que les ingénieurs et cadres techniques de l'agriculture et de l'environnement sont classés parmi les professions intermédiaires. Par ailleurs, cette nomenclature exige de distinguer les salariés (du public et du privé) des non salariés. Malgré ces quelques remarques, les données recensées nous ont permis, outre de prendre la mesure des évolutions sur vingt ans, de mieux appréhender la physionomie quantitative du groupe.

¹⁹⁷ *Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portraits statistiques 1982-2002*. La documentation française, Paris, 2004.

La troisième source provient de l'APEC qui mène depuis plusieurs années déjà des études spécifiques sur les cadres du privé. Le portait s'est affiné, en particulier par l'examen de l'évolution des demandes d'emploi et par la mise à plat des ratio cadres selon les secteurs.

La question relative aux effets des mutations sur le groupe est ainsi quantitativement contextualisée avant d'entreprendre d'exposer les résultats de notre approche qualitative.

1. Les effectifs cadres sur la durée

1.1. L'évolution des « Familles Professionnelles » de 1982 à 2002

Une vue d'ensemble est un exercice préalable à la compréhension du groupe. A l'examen de l'évolution des différentes familles professionnelles, on constate l'une des transformations majeures qui affecte les catégories sociales dans leur ensemble : dans un contexte où l'évolution générale de l'emploi est relativement modérée (10,36%), les effectifs ouvriers décroissent considérablement, entraînés par la baisse des ouvriers non qualifiés cependant, que les effectifs du *démiurge administratif* cher à Wright Mills¹⁹⁸ explose. La croissance des effectifs d'employés, de professions intermédiaires, et de cadres surtout, illustre l'avancée des activités bureaucratiques, stimulée sans doute aussi par celle plus générale des services.

Dans ces variations positives d'effectifs, celle des cadres est la plus importante suivie de près par celle des professions intermédiaires. A l'inverse, Les ouvriers non qualifiés et les indépendants perdent respectivement 38 et 42%. Ces bouleversements signalent des transformations profondes : d'une part la progression du salariat avec en corollaire, la baisse de près de la moitié des effectifs des indépendants, d'autre part la montée des emplois tertiaires, au détriment des emplois relevant des domaines industriels. La désindustrialisation et la tertiarisation de l'économie vont de pair avec l'évolution des emplois¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Mills Wright C, *Les cols blancs*, op.cit, p 98-134.

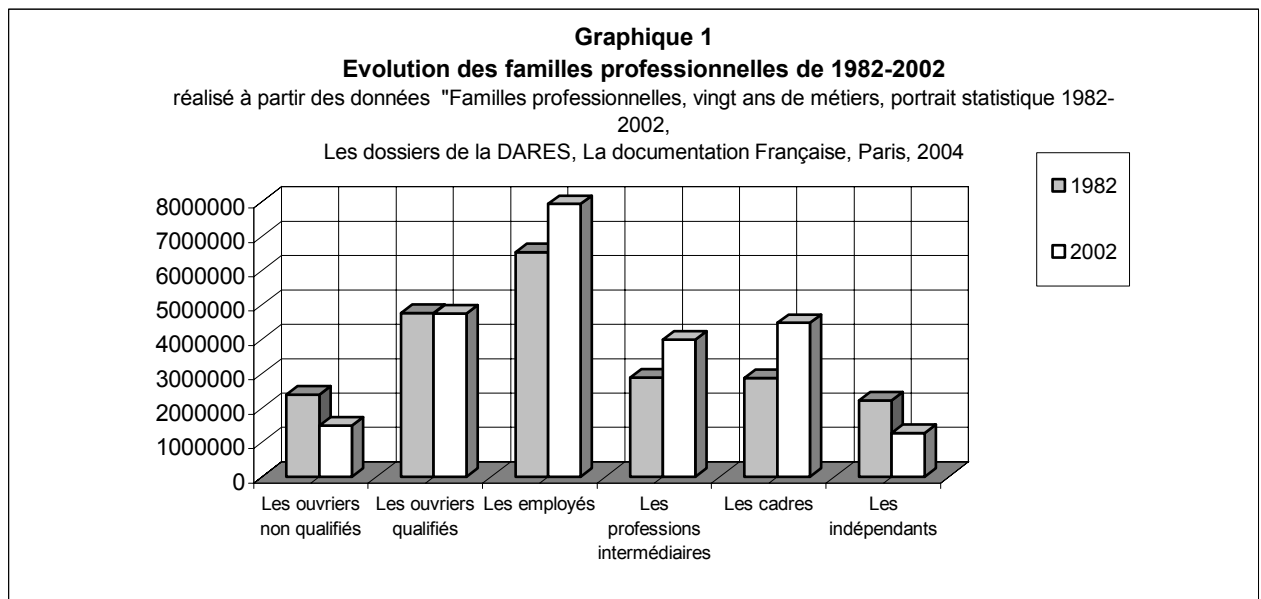
¹⁹⁹ Viney X., « Avant propos », *Familles professionnelles –Portraits statistiques 1982-2002*. op.cit, p 11.

Tableau 1			
Les FAP affectés à des catégories sociales dominantes en 2002 : évolution 1982-2002 en %			
	1982	2002	évolution
Les ouvriers non qualifiés	2388800	1479100	-38,08%
Les ouvriers qualifiés	4757900	4739400	-0,39%
Les employés	6525700	7935000	21,60%
Les professions intermédiaires	2880100	3987700	38,46%
Les cadres	2871900	4473100	55,75%
Les indépendants	2218400	1269800	-42,76%
Total	21642800	23884100	10,36%

De ces évolutions il résulte que si en effectifs et en 1982, les ouvriers (qualifiés et non qualifiés) étaient majoritaires, en 2002, ce sont les employés. Ces derniers représentent désormais plus du tiers de l'ensemble des catégories sociales dominantes, cependant que les cadres représentent près d'un salarié sur 5 et rejoignent progressivement l'effectif des ouvriers qualifiés. Les cadres sont désormais presque aussi nombreux que les ouvriers qualifiés, et plus nombreux que les professions intermédiaires. La tertiarisation des emplois est la marque des deux dernières décennies et avec elle, celle des classes moyennes.

Cette recomposition « vers le haut » a partie liée avec les exigences et les mutations du système productif lui-même, auxquelles s'ajoute la forte croissance des diplômés chez les professions intermédiaires et chez les cadres en particulier. Selon les sources relatives aux familles professionnelles, en 2002, les premiers sont, toutes générations confondues, près de 34% à disposer d'une formation BAC plus 2 et 9,8% BAC plus 3 ou plus. Les seconds sont près de 19,7% à disposer d'une formation BAC plus 2 et 55% BAC plus 3 ou plus. De fait, des jeunes de plus en plus diplômés sont entrés sur le marché du travail, alors que partaient à la retraite des générations qui avaient suivi des études plus courtes. L'élévation des niveaux de formation recompose ainsi le paysage des catégories sociales.

Tableau 2		
Les FAP affectés à des catégories sociales dominantes : répartition 2002 en %		
	2002	répartition
Les ouvriers non qualifiés	1479100	6,19%
Les ouvriers qualifiés	4739400	19,84%
Les employés	7935000	33,22%
Les professions intermédiaires	3987700	16,70%
Les cadres	4473100	18,73%
Les indépendants	1269800	5,32%
		100,00%



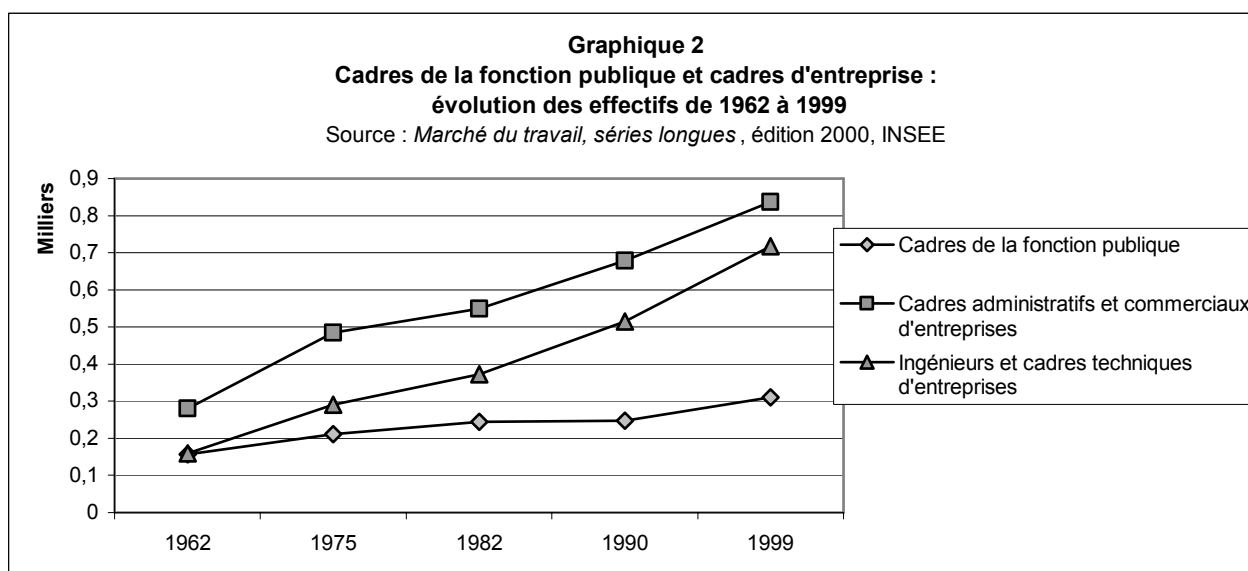
1.2. L'évolution des cadres sur la longue durée, vue par les CSP

Ainsi que le soulignent Bouffartigue et Gadéa, « on utilise à propos des cadres, des définitions plus ou moins restrictives selon les sources ou les critères qu'on retient ». On peut ainsi retenir « le noyau historique des cadres, qui correspond à trois des six catégories que l'INSEE classe actuellement dans le groupe socioprofessionnel des cadres et professions intellectuelles supérieure »²⁰⁰. C'est-à-dire les cadres de la fonction publique (catégorie 33), les cadres administratifs et commerciaux d'entreprises (catégorie 37) les ingénieurs et cadres techniques d'entreprises (catégorie 38). Dans cette optique, les effectifs cadres se présentent et évoluent de la manière suivante :

²⁰⁰ Bouffartigue P., Gadea C., *Sociologie des cadres*, op.cit, p 21.

Tableau 3						
	RP	RP	RP	EE	EE	Evolution
Les cadres de la fonction publique et des entreprises (en milliers)	1962	1975	1982	1990	1999	1962-1990
<i>Cadres de la fonction publique</i>	157	212	244	247	310	97,45%
<i>Cadres administratifs et commerciaux d'entreprises</i>	281	484	549	678	837	197,86%
<i>Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises</i>	159	290	372	515	718	351,57%
Ensemble	597	986	1165	1440	1865	212,40%
Source : <i>Marché du travail séries longues</i> Edition 2000, INSEE						
RP : Recensement de la Population						
EE : Enquête Emploi						

Selon les données disponibles des CSP, et sur près de quarante années, l'effectif de l'ensemble « cadres de la fonction publique et des entreprises » a donc augmenté de 212,40 %. Cependant, et ainsi que le montre le tableau ci-dessus et le graphique ci-dessous, alors que les effectifs des cadres de la fonction publique croissent de manière relativement modérée, l'exceptionnelle augmentation des effectifs cadres résulte du doublement des effectifs des cadres administratifs et commerciaux d'entreprises, et surtout d'une augmentation de 350% chez les ingénieurs et cadres techniques. L'évolution des effectifs des ingénieurs et cadres techniques est intimement liée à la société technologique qui les porte.



En même temps, avec une croissance remarquable qui se poursuit jusqu'en 2002, ainsi qu'on le constate à l'analyse de la « famille professionnelle cadres », une hypothèse s'impose : ces augmentations successives sur 42 années entraînent potentiellement une forme de banalisation du statut parce que partagée par un plus grand nombre.

2. Les cadres par le prisme des familles professionnelles.

2.1. Les FAP « cadre » de la nomenclature.

Avant de poursuivre notre exposé, il convient de préciser le contenu de la Famille Professionnelle cadre (catégorie sociale dominante) telle qu'elle est définie par la nomenclature des FAP. Dans cette nomenclature, les familles professionnelles de cadres sont au nombre de 15 ainsi réparties et détaillées :

- Les cadres du bâtiment et des travaux publics (B7)

Ce sont eux qui dirigent et ont la responsabilité des chantiers : ils sont ingénieurs ou cadres, chefs de chantiers ou conducteurs de travaux dans le bâtiment et les travaux publics. Ils exercent parfois leurs fonctions en étroite relation avec les architectes.

- Les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie (H0)

Cette famille professionnelle regroupe les ingénieurs de production, les cadres techniques de la maintenance et les ingénieurs de méthode, d'ordonnancement et de planification.

- Les cadres des transports et navigants de l'aviation civile (J6)

L'essentiel de ces métiers est constitué de cadres sédentaires chargés d'organiser l'activité des entreprises du transport. Le personnel navigant (pilote, copilote, officier mécaniciens) représente un emploi sur cinq dans cette famille professionnelle.

- Les cadres administratifs, comptables et financiers (L5)

Il s'agit des cadres administratifs, experts comptables et financiers ainsi que des juristes d'entreprises (contrats, contentieux.)

- Les informaticiens (M0)

Sous ce terme, on englobe les ingénieurs (64% en 2002) et les techniciens de l'informatique (36%).

- Les personnels d'études et de recherche (N0)

81% d'entre eux sont ingénieurs de recherche études et développement dans le secteur privé, les autres sont chercheurs dans la recherche publique.

- Les cadres de la fonction publique de catégorie A (P2)

Cette famille professionnelle regroupe les cadres des collectivités locales, les directeurs d'hôpitaux publics ainsi que les cadres de l'état (finances, PTT, défense, culture) à l'exclusion de certaines professions (enseignants, chercheurs, magistrats, ou personnes exerçant un mandat politique ou syndical).

- Les professionnels du droit (P3)

Il s'agit des avocats, des notaires et des magistrats, ainsi que des conseillers juridiques et des huissiers de justice. Mais cette famille professionnelle n'inclue pas les juristes d'entreprise, salariés dans des services de contentieux, administratifs financiers ou comptables.

- Les cadres de la banque et des assurances (Q2)

Les cadres de la banque sont conseillers financiers, attachés commerciaux et bancaires, opérateurs sur des marchés de capitaux ou responsables des services techniques ou commerciaux. Dans l'assurance, ils sont courtiers, inspecteurs délégués aux indemnisations, concepteurs développeurs de produits d'assurances ou responsables de services techniques et commerciaux. Les cadres de la banque ont une place prépondérante par rapport à ceux des assurances, puisqu'ils représentent 60% des effectifs.

- Les cadres commerciaux et technico-commerciaux (R4)

Ces métiers s'exercent largement en dehors du secteur du commerce. Ils comprennent notamment les cadres commerciaux, les ingénieurs et les cadres technico-commerciaux des entreprises industrielles ou de services.

- Les professionnels de la communication et de la documentation (U0)

Cette catégorie regroupe diverses professions : assistants et cadres de la communication, dans la publicité, la documentation, l'archivage, les journalistes, les cadres de l'édition et les interprètes traducteurs.

- Les professionnels des arts et des spectacles (U1)

Ils sont professionnels du spectacle (mise en scène, réalisation, son, maquillage, costumes etc.), photographes, stylistes, décorateur, artistes, écrivains etc. Cette famille professionnelle couvre une large palette d'activités.

- Les médecins et assimilés (V2)

Il s'agit des professions médicales les plus qualifiées : médecins, pharmaciens, dentistes et vétérinaires. Leurs effectifs sont relativement stables mais avec une légère baisse ces dernières années, surtout parmi les dentistes. Les non salariés sont encore majoritaires (54% en 2002) mais leur part diminue au profit des salariés titulaires de l'Etat et collectivités locales.

- Les enseignants (W0)

Parmi les enseignants, la plupart sont professeurs dans l'enseignement secondaire, 6% dans le supérieur, 30% sont instituteurs et 6% sont directeurs d'établissements scolaires ou inspecteurs.

- Les formateurs et les recruteurs (W1)

La plupart (78%) des emplois de cette famille professionnelle sont stricto sensu des formateurs, les autres (22%) regroupent des cadres de la formation et du recrutement.

Les effectifs des 15 FAP « cadres » telles qu'ils sont présentés par la DARES sont les suivants :

Tableau 4	
LES 15 FAP Cadres (DARES)	2002
Cadres BTP	185800
Ingénieurs Techniques Industrie	155100
Cadres des transports et navigants	46700
Cadres Administratifs –comptables -financiers	458800
Informaticiens	452100
Personnels d'études et de recherche	265000
Fonction Publique catégorie A	344700
Professionnels du Droit	52900
Cadres banques et assurances	176400
Cadres commerciaux	391900
Professionnels de la communication	166900
Professionnels des arts	183600
Médecins et assimilés	302400
Enseignants	1120000
Formateurs recruteurs	170800

2.2. Les FAP cadre mobilisées par nous.

A l'examen sommaire des Familles Professionnelles telles qu'elles ont été constituées dans la nomenclature, une remarque initiale s'impose : Celles-ci comprennent les enseignants mais pas les dirigeants salariés. Pourtant, ces dirigeants ont plus de points communs avec, par exemple, les cadres administratifs ou commerciaux d'entreprise (nous verrons ainsi plus loin que nombre d'entre eux sont issus) qu'avec les enseignants qui ont très rarement à encadrer leurs pairs. Dans notre effort d'identification et dans la logique de notre définition et de notre questionnement, lorsque nous avons mobilisé les FAP cadre, nous avons donc extrait de notre analyse les enseignants, et nous avons intégré les dirigeants, dont certains sont salariés mais comptés parmi les indépendants. Cette initiative ne vise pas à réfuter que les enseignants partagent un nombre conséquent d'attributs sociaux communs avec les autres membres de la famille (niveaux et modes de vie, habitus culturels). Elle vise plutôt à cerner celle-ci au plus juste, et en tenant compte en particulier de la position fonctionnelle spécifique (encadrer des salariés au travail), qui distingue à priori les membres de la famille « cadre », et qui ne concerne finalement que 6% des enseignants (les directeurs d'établissement). Cette exigence nous a conduit d'ailleurs à distinguer lorsque cela était possible, les cadres salariés à l'exception de ceux qui exercent leur fonction dans une activité libérale (les médecins ou assimilés par exemple) sans assumer de fonctions managériales. Dès lors, notre analyse s'appuie sur un tableau recomposé comme suit :

Tableau 5					
Progression du nombre d'emplois	1982	1990	1997	2002	Evolution 1982-2002
Ensemble des familles professionnelles	21678500	22135200	22066900	23924300	10%
Progression des familles de cadres					
Cadres BTP	198200	187300	166400	185800	-6%
Ingénieurs Techniques Industrie	117800	117300	142900	155100	32%
Cadres des transports et navigants	32400	24100	33900	46700	44%
Cadres Administratifs- comptables - financiers	219300	297100	363300	458800	109%
Informaticiens	183000	248700	300300	452100	147%
Personnels d'études et de recherche	105000	170900	216700	265000	152%
Professionnels du Droit	27000	34100	52300	52900	96%
Cadres banques et assurances	119500	157900	164100	176400	48%
Cadres commerciaux	249500	301900	319000	391900	57%
Professionnels de la communication	80100	106600	138500	166900	108%
Professionnels des arts	107800	159200	170000	183600	70%
Médecins et assimilés	242300	284900	332500	302400	25%
Formateurs recruteurs	38700	73700	141700	170800	341%
Dirigeants	118500	148600	146700	146000	23%
Fonction Publique catégorie A	229400	260600	299300	344700	50%
<i>Source : Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002, Les dossiers de la DARES, La documentation Française, Paris, 2004</i>					

2.3. Les FAP cadres de 1982 à 2002 : des familles en évolution différenciées.

Les familles « cadres » ainsi reconstituées appellent plusieurs remarques. Si de 1982 à 2002, l'ensemble des FAP cadres a progressé de près de 70%, cette progression est due à certaines familles « cadres » qui signalent la nature des besoins et des activités qui portent leur progression et entraînent l'évolution des effectifs d'ensemble.

En pourcentage, ce sont les formateurs/recruteurs (+341%) qui ont le plus progressé suivi des personnels d'études et de recherche (+152%) et des informaticiens (+147%). Les cadres administratifs, comptables, et financiers, les professionnels de la communication et les professionnels du droit augmentent sensiblement plus que la moyenne, mais plus modérément. D'autres professions augmentent moins vite que la moyenne, les cadres commerciaux, les cadres de banques et des assurances, les cadres des transports, les ingénieurs techniques de l'industrie, les médecins et assimilés, les dirigeants, cependant que les effectifs cadres du BTP perdent 6% en vingt ans.

En effectif, ce sont les informaticiens qui gagnent le plus d'emploi, suivi des cadres administratifs, comptables et financiers. Cette augmentation ne signifie pas une augmentation substantielle de salariés d'encadrement. Elle est plutôt le signe de l'explosion des cadres techniques, experts producteurs, nous y reviendrons.

Tableau 6					
Les familles de cadres qui ont le plus progressé en % d'évolution de 1982 à 2002					
	1982	1990	1997	2002	Evolution
Formateurs recruteurs	38700	73700	141700	170800	341%
Personnels d'études et de recherche	105000	170900	216700	265000	152%
Informaticiens	183000	248700	300300	452100	147%
Cadres Administratifs- comptables - financiers	219300	297100	363300	458800	109%
Professionnels de la communication	80100	106600	138500	166900	108%
Professionnels du Droit	27000	34100	52300	52900	96%
Professionnels des arts	107800	159200	170000	183600	70%
Cadres commerciaux	249500	301900	319000	391900	57%
Fonction Publique catégorie A	229400	260600	299300	344700	50%
Cadres banques et assurances	119500	157900	164100	176400	48%
Cadres des transports et navigants	32400	24100	33900	46700	44%
Ingénieurs Techniques Industrie	117800	117300	142900	155100	32%
Médecins et assimilés	242300	284900	332500	302400	25%
Dirigeants	118500	148600	146700	146000	23%
Cadres BTP	198200	187300	166400	185800	-6%
Source : Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002, Les dossiers de la DARES, La documentation Française, Paris, 2004					

Tableau 7					
Les familles de cadres qui ont le plus progressé en effectifs d'emploi de 1982 à 2002					
	1982	1990	1997	2002	Evolution
Informaticiens	183000	248700	300300	452100	269100
Cadres Administratifs- comptables - financiers	219300	297100	363300	458800	239500
Personnels d'études et de recherche	105000	170900	216700	265000	160000
Cadres commerciaux	249500	301900	319000	391900	142400
Formateurs recruteurs	38700	73700	141700	170800	132100
Fonction Publique catégorie A	229400	260600	299300	344700	115300
Professionnels de la communication	80100	106600	138500	166900	86800
Professionnels des arts	107800	159200	170000	183600	75800
Médecins et assimilés	242300	284900	332500	302400	60100
Cadres banques et assurances	119500	157900	164100	176400	56900
Ingénieurs Techniques Industrie	117800	117300	142900	155100	37300
Dirigeants	118500	148600	146700	146000	27500
Professionnels du Droit	27000	34100	52300	52900	25900
Cadres des transports et navigants	32400	24100	33900	46700	14300
Cadres BTP	198200	187300	166400	185800	-12400
Source : Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002, Les dossiers de la DARES, La documentation Française, Paris, 2004					

Enfin, les études de conjoncture pour chacune de ces professions permettent de prendre la mesure des évolutions les plus récentes. Ainsi, selon l'APEC, les offres d'emploi par fonctions de 2002 à 2003, décroissent de 9% dans l'ensemble. Plus précisément, seules les offres pour des fonctions de direction générale progressent très légèrement (+4%, mais sur un faible effectif), ainsi que celles concernant les cadres de production, de fabrication et de chantier (+4%), et les cadres commerciaux (+3%). Parallèlement, les offres d'emploi concernant les fonctions informatiques et de personnel décroissent de 20%, celles concernant les fonctions d'administration, de gestion, d'organisation, de comptabilité, de gestion financière décroissent de 13%, tandis que celles concernant les fonctions d'étude et de recherche décroissent de 11%. Ces variations montrent que rien n'est jamais figé, que les secteurs et les métiers vivent au rythme de cycles économiques, de crises aussi parfois, pendant lesquels les offres d'emploi parviennent pour certaines professions à saturation.

Tableau 8			
Evolution des offres APEC par fonctions 2002 - 2003			
FONCTIONS	2002	2003	Variation
Direction générale	979	1014	+ 4 %
Production, fabrication, chantier	7791	8103	+ 4 %
Services connexes	8695	8479	- 2 %
Etudes, recherche, projets	12859	11488	- 11 %
Mercatique, commercial, vente	18703	19349	+ 3 %
Spécialiste d'activités tertiaires	3780	3823	+ 1 %
Administration, gestion, organisation	3189	2769	- 13 %
Comptabilité, gestion financière	7602	6600	- 13 %
Informatique	28990	23233	- 20 %
Personnel	4072	3253	- 20 %
Communication et création	1100	865	- 21 %
Fonctions médico-socio-culturelles	1842	1790	- 3 %
Ensemble	101604	92769	- 9 %
<i>Source : APEC, Histoires de clients, Rapport d'actions 2003, p 37.</i>			

En tout cas, ces tableaux des professions par familles ou par fonctions, plus affinés que ceux relatifs aux CSP permettent d'appréhender les cadres dans leur diversité et constituent des moyens indispensables à la compréhension de la catégorie. C'est à quoi s'attachent les pages qui suivent.

3. Les cadres et l'emploi

3.1. Entrer dans l'emploi

Le mode d'entrée est un bon indicateur d'analyse d'intégration dans l'emploi. Pour ce faire, nous avons retenu trois critères susceptibles de révéler la spécificité des cadres des établissements de plus de 10 salariés du privé. Là encore, les cadres se distinguent. Comparativement à l'ensemble des familles professionnelles, ils entrent plus souvent dans l'emploi par le biais du CDI (48% contre 30%). Ils entrent moins souvent par le biais du CDD, bien qu'ils n'en soient pas complètement protégés (38% contre 65%). Ils sont plus souvent concernés par le transfert entre établissement, marque de la mobilité interne (14% contre 4%). D'ailleurs, selon les études de l'INSEE, 53 % des mobilités de cadres s'effectuent entre deux établissements différents, contre 41 % pour les professions intermédiaires, 34% pour les ouvriers et employés qualifiés, et 25 % pour les ouvriers et employés non qualifiés²⁰¹.

En même temps, ces trois critères de distinction varient selon la famille « cadre » retenue. Ainsi, les informaticiens entrent très majoritairement dans l'emploi par le CDI (72%), au contraire des professionnels des arts (7%) qui eux, entrent majoritairement par le CDD (92%), comme d'ailleurs les professionnels de la communication (76%), les médecins et assimilés (73%), ou les formateurs recruteurs (70%). Les familles les plus concernées par le transfert entre établissements sont d'abord les cadres des banques et des assurances, secteurs où les établissements sont évidemment nombreux (50%). Viennent ensuite les cadres dirigeants (32%, une mesure statistique que l'on retrouve dans la base de donnée des trajectoires des dirigeants de l'APEC et qui esquisse le lien étroit entre l'exigence de carrière et la mobilité interne). Enfin, mais dans une moindre mesure, les familles encore concernées par le transfert entre établissements sont les cadres commerciaux (26%), les ingénieurs techniques de l'industrie (25%), les cadres administratifs, comptables et financiers (22%). Les taux d'accès par le CDI, et ceux du transfert entre établissement semblant en corrélation, l'accès au CDI pourrait être dans ces cas la condition nécessaire pour le transfert entre établissements. Les professions les moins concernées par le transfert entre établissements sont d'ailleurs celles qui entrent majoritairement dans l'emploi par le CDD.

201 Amossé T., « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », *Insee Première*, n° 921 - Septembre 2003, Insee.

Tableau 9			
Types entrées établissements de + de 10 salariés du privé	transfert entre établissement ²⁰²	CDD	CDI
Ensemble des familles professionnelles	4,00%	65,00%	30,00%
Ensemble des cadres	14,00%	38,00%	48,00%
<i>dont</i>			
Cadres BTP	15,00%	17,00%	68,00%
Ingénieurs Techniques Industrie	25,00%	18,00%	57,00%
Cadres des transports et navigants	21,00%	13,00%	65,00%
Cadres administratifs - comptables -financiers	22,00%	11,00%	67,00%
Informaticiens	13,00%	15,00%	72,00%
Personnels d'études et de recherche	18,00%	18,00%	63,00%
Professionnel du Droit			
Cadres banques et assurances	50,00%	5,00%	46,00%
Cadres commerciaux	26,00%	7,00%	67,00%
Professionnels de la communication	4,00%	76,00%	20,00%
Professionnels des arts	1,00%	92,00%	7,00%
Médecins et assimilés	1,00%	73,00%	26,00%
Formateurs recruteurs	6,00%	70,00%	25,00%
Dirigeants	32,00%	5,00%	63,00%
<i>Source : EMMO-DMMO, DARES In Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002, Les dossiers de la DARES, La documentation Française, Paris, 2004</i>			

202 Définition de l'établissement : « l'établissement est une unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise. Une entreprise peut donc être composée de plusieurs établissements » *Familles professionnelles –Portraits statistiques 1982-2002*, op.cit, p 41. Plusieurs établissements peuvent ainsi composer un groupe.

3.2. Les professions cadres et les statuts : vue d'ensemble

Tableau 10								
Statuts d'emploi en 2002	effectif	CDI privé	CDI Titulaire Etat et coll	CDD et intérim	CDD Etat et coll	Stagiaires Contrats Aidé	Apprentis Contrat Qualif	Non salarié
Ensemble des familles professionnelles	23924300	59,50%	19,90%	5,60%	1,30%	2%	1,10%	10,50%
Ensemble des cadres	3499100	55,80%	29,80%	2,70%	1,80%	0,70%	0,20%	9,00%
<i>dont</i>								
Cadres BTP	185800	79,50%	4,80%	2,00%	0,00%	0,00%	0,70%	13,10%
Ingénieurs Techniques Industrie	155100	96,10%	1,40%	1,50%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%
Cadres des transports et navigants	46700	97,70%	2,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Cadres Administr-compta- financiers	458800	91,30%	3,70%	1,40%	0,10%	0,10%	0,00%	3,40%
Informaticien	452100	92,70%	2,80%	2,50%	0,20%	0,80%	1,00%	0,00%
Personnels d'études et de recherche	265000	73,90%	14,40%	3,00%	1,30%	0,40%	0,90%	6,00%
Professionnel du Droit	52900	1,50%	12,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	86,50%
Cadres banques et assurances	176400	88,20%	0,80%	0,20%	0,00%	0,00%	0,00%	10,70%
Cadres commerciaux	391900	91,00%	1,20%	0,90%	0,10%	0,30%	0,10%	6,50%
Professionnels de la communication	166900	67,30%	11,40%	6,40%	2,00%	3,60%	0,40%	8,90%
Professionnels des arts	183600	37,40%	8,90%	17,90%	1,20%	1,70%	0,60%	32,40%
Médecins et assimilés	302400	17,00%	22,30%	1,30%	5,30%	0,00%	0,10%	54,00%
Formateurs recruteurs	170800	59,30%	24,00%	7,20%	3,20%	1,50%	0,10%	4,70%
Dirigeants	146000	16,50%	0,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,30%	82,90%
Fonction Publique catégorie A	344700	14,20%	81,20%	0,20%	4,10%	0,30%	0,10%	0,00%
<i>Source : Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002, Les dossiers de la DARES, La documentation Française, Paris, 2004</i>								

Globalement, l'ensemble des cadres (familles cadres de la DARES) se distingue de l'ensemble des familles professionnelles, par un taux de « CDI du privé » inférieur de presque 5%, par un taux de « CDD et d'intérim » deux fois moins élevé, et par un taux plus important de « CDI, Titulaires d'Etat et de collectivités territoriales ». Cette dernière spécificité s'explique par la présence dans la famille « cadres », des enseignants dont 73% sont titularisés et des cadres de la fonction publique dont 81,20% sont titulaires.

3.3. « CDI, titulaires de l'Etat ou des collectivités » et « CDI du privé ».

Un examen plus précis, profession « cadre » par profession « cadre », fournit un paysage plus nuancé. Ainsi, la répartition « CDI Etat et collectivités » d'une part et « CDI du privé » d'autre part, montre une première ligne de clivage. Concernant la première, en dehors des enseignants et des cadres A de la fonction publique, les professions qui privilégient le statut « CDI, Titulaire d'Etat et de collectivités territoriales » sont, en %, surtout des formateurs recruteurs (24%), des médecins et assimilés (22,30%, dans les hôpitaux en particulier), puis en nettement moindre proportion des personnels d'études et de recherche (14,40%), des professionnels du droit (12%), de la communication (11,40%), des professions des arts (8,90%).

Concernant les « CDI privé », les professions cadres concernées sont les ingénieurs techniques de l'industrie (96,10%), les cadres des transports et navigants (97,70%), les informaticiens (92,70%), les cadres administratifs, comptables et financiers (91,30%), les cadres commerciaux (91%), puis les cadres bancaires et d'assurances (88,20%). Le CDI est un mode d'intégration privilégié pour ces professions.

3.4. Les catégories A de la fonction publique : quels statuts ?

Selon un article consacré aux salaires des agents de l'Etat en 2002²⁰³, s'appuyant sur les « fichiers de paie », l'effectif « cadre » incluant les personnels administratifs et techniques, ainsi que les enseignants étaient de 946500. Parmi eux, les titulaires de catégorie A étaient au nombre de 824700. Par différence, les non titulaires (contractuels) seraient donc au nombre de 121800 et représenteraient donc 8,71% de l'ensemble de la catégorie analysée.

Dans les données de la DARES relatives à la famille cadres de la fonction publique catégorie A (Etat et Collectivités territoriales), il convient désormais de distinguer ceux qui sont titulaires de leur poste (81.20%, taux en baisse de 3,70% depuis 1997), ceux qui disposent d'un CDI (14.20%, un taux en hausse de 3,6% depuis 1997), et ceux qui sont en contrat à durée déterminée, en intérim et autres (4.70%). Cette situation révèle l'émergence, dans le même espace professionnel, et à côté des statutaires de la fonction publique, de contractuels de droit privé suspendus au bon vouloir de leur administration.

203 Dhune M., Quarré D., « Les salaires des agents de l'Etat, *Insee Première*, Juillet 2004.

3.5. Des CDD et de l'intérim mais pour des professions spécifiques

Si, en moyenne, les familles cadres sont presque deux fois moins concernées par le statut CDD et intérim que l'ensemble des familles professionnelles (2,70% contre 5,60%), il faut souligner toutefois que trois familles professionnelles cadres dépassent la moyenne d'ensemble des FAP. Il s'agit des professionnels des arts (17,90%). On trouve ici les traces des intermittents du spectacle qui concernent aussi les cadres. Il s'agit ensuite des formateurs recruteurs (7,20%), et des professionnels de la communication et de la documentation (6,40%). Ces trois familles cadre illustrent la spécificité de professions qui officient parfois sur des durées ponctuelles, dans des formes de contrats de chantier qui se renouvellent au gré des besoins (spectacles, formations courtes, opération de communication).

Par ailleurs, on remarque que 5,3% des médecins et assimilés, 4,10% des cadres de la fonction publique et 3,20% des formateurs sont contractualisés à durée déterminée par l'Etat et les collectivités territoriales. Cette situation révèle peut-être un mode de gestion émergeant qui touche aussi les professions « cadre » dans les institutions publiques.

3.6. Les professions « cadres » non salariées

Ainsi que le montre le tableau ci-dessus, il convient aussi de distinguer les familles cadres au regard de la distinction salarié/non salariés.

Outre la famille des professionnels du droit, qui comprend en particulier les avocats, les notaires, les conseillers juridiques, les huissiers de justice qui, bien que non comptabilisés dans la famille « indépendants », officient traditionnellement comme tel, deux familles retiennent l'attention. Il s'agit des médecins et assimilés et des professionnels des arts.

La première famille (les médecins, les pharmaciens, les dentistes, les vétérinaires) est particulière en ce sens qu'un peu moins de la moitié de ses membres officient en activité salariée. Cela relativise l'image d'un groupe professionnel souvent perçu comme massivement libéral. Une profession qui tend d'ailleurs, selon la DARES, vers le statut salarial.

La seconde famille (les professionnels des arts) est particulière car seulement deux tiers de ses membres exercent comme salariés et ceux-ci sont particulièrement concernés par les CDD dont nous avons parlé plus haut. Les cadres des arts vivent au rythme des aléas du marché de l'art et du spectacle.

Par ailleurs, la situation de certains cadres non salariés constitue une énigme qui interroge : sont-ils de vrais cadres non salariés (mais soumis à une subordination quasi salariale) ou de vrais indépendants (et soumis à une subordination commerciale) ? Dans les données mises en évidence par le DARES, certaines des familles « cadre » comprennent un taux non négligeable de cadres non salariés. Selon la nomenclature FAP, ces cadres ne sont pas comptabilisés dans la famille professionnelle affectée à la catégorie sociale dominante des indépendants²⁰⁴. En dehors des professionnels du droit et des médecins et assimilés que nous avons évoquée plus haut, les autres non salariés semblent dans une situation spécifique. Selon les experts de l'INSEE, leur histoire ne laisse guère de doute. « 96% des « indépendants » dits « libéraux supérieurs » ont eu une expérience salariée dans le même métier²⁰⁵ ». Et leur statut semble particulièrement instable. Si « 70,7% d'entre eux survivent à 5 ans (1990-1995)²⁰⁶ », « le statut d'indépendant est aussi précaire (...). Les situations des indépendants des services sont marquées soit par des situations de forte concurrence, soit par des pratiques de quasi-salariat. C'est au sein de ces secteurs que se sont fortement développées ces nouvelles formes d'indépendance, particulièrement sous la forme de contrats à long terme avec les fournisseurs (franchise), ou avec les clients (contrats de sous-traitance, régie). Elles permettent de limiter la concurrence et de diminuer les risques courants, mais au prix toutefois d'un accès incomplet à l'indépendance et de l'acceptation du risque de défaillance du partenaire privilégié »²⁰⁷.

Parmi les familles professionnelles cadre, outre les médecins et assimilés et les professionnels du droit (qui exercent traditionnellement en activités libérales), celles qui présentent les taux les plus élevés de non salariés sont les professionnels des arts (32,40%), les cadres BTP (13,10%), et, dans une moindre mesure, les cadres de la communication (8,9%) et les cadres commerciaux (6,50%). Pour ces secteurs, les réorganisations peuvent avoir favorisé l'émergence de nouvelles formes de gestion de la main d'œuvre très qualifiée, dans lesquelles les situations de « quasi salariat » se sont multipliées.

204 Celle-ci comprend les agriculteurs et sylviculteurs, les maraîchers jardiniers, les marins pêcheurs, les dirigeants d'entreprises, les patrons d'hôtels, de cafés et de restaurants.

205 Enquête FQP 1993, Insee. Citée par Marc-Antoine Estrade et Nathalie Missègue, « Se mettre à son compte et rester indépendant, Des logiques différentes pour les artisans, et les indépendants des services », *Economie et statistiques*, N° 337-338, 2000 - 7/8 p 170.

206 Estrade M-A., Missègue N., « Se mettre à son compte et rester indépendant, Des logiques différentes pour les artisans, et les indépendants des services », op.cit, p 170.

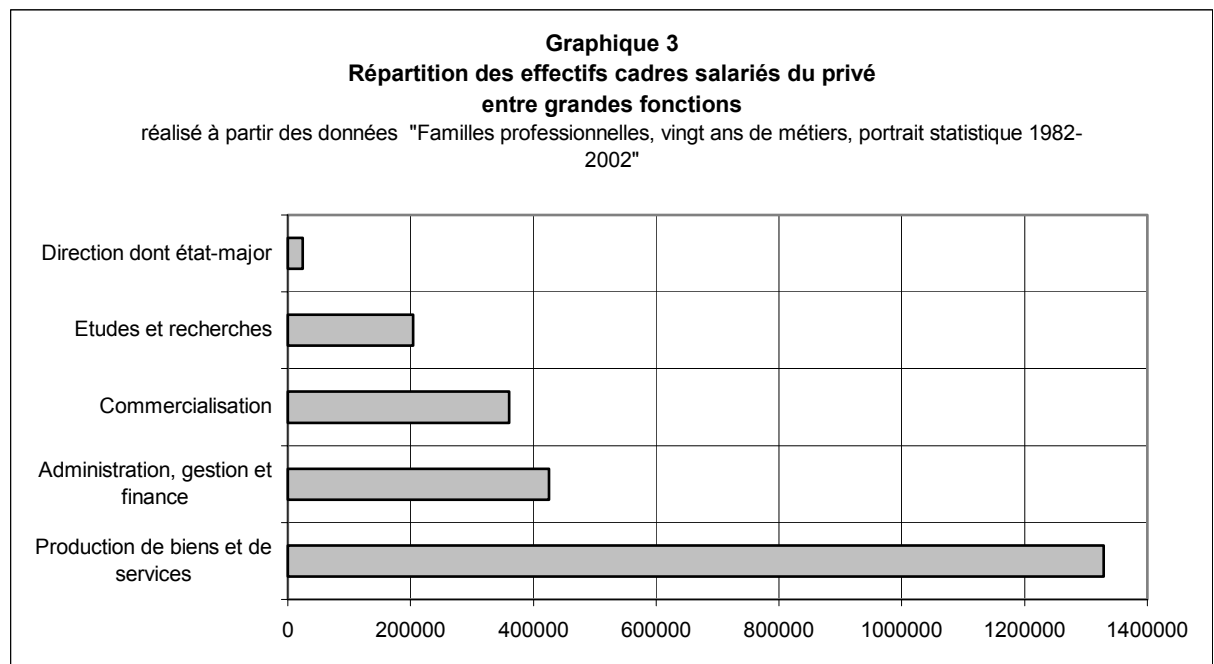
207 *Idem*, p 176.

3.7. La répartition des cadres salariés du privé selon les grandes fonctions.

Compte tenu des chiffres disponibles, et à partir du tableau ci-dessous, nous avons pu tenter de réaliser, pour les cadres salariés du privé du moins, une répartition des effectifs des familles cadres selon les grandes fonctions. Les grandes fonctions retenues sont celles qui structurent les activités des entreprises et, d'une certaine manière, leurs organigrammes fonctionnels : études et recherches, production, commercialisation, gestion/administration et direction générale.

Tableau 11	
Les cadres salariés du privé seuls	Effectifs
Cadres BTP	151427
Ingénieurs Techniques Industrie	151378
Cadres des transports et navigants	45626
Cadres Administratifs –comptables -financiers	425308
Informaticien	430399
Personnels d'études et de recherche	203785
Professionnel du Droit	794
Cadres banques et assurances	155938
Cadres commerciaux	360156
Professionnels de la communication	123005
Professionnels des arts	101531
Médecins et assimilés	55339
Formateurs recruteurs	113582
Dirigeants	24090
Total	2342357

Tableau 12		
Répartition des effectifs cadres salariés du privé entre grandes fonctions		
	Effectifs	%
Production de biens et de services	1329018	57%
Administration, gestion et finance	425308	18%
Commercialisation	360156	15%
Etudes et recherches	203785	9%
Direction dont état-major	24090	1%
Total	2342357	100,00%
<i>Tableaux réalisés à partir des données «Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002</i>		



La répartition qui résulte de notre ventilation par fonctions permet de montrer la prédominance des cadres affectés à la production des biens et des services, ce que l'on peut qualifier aussi de cadres de production occupés à la production de la marchandise (industrielle ou de service).

Dans un premier ensemble, les cadres d'études et de recherches, les cadres de production et les cadres commerciaux occupent 81% des effectifs. Les premiers conçoivent, les seconds produisent, les derniers vendent, les uns et les autres sont plutôt des cadres techniques (*experts et producteurs*) sous l'autorité de leur direction respective (cadres *managers*) et, par la complémentarité de leurs fonctions, occupés à la production de la plus value.

Dans un deuxième ensemble, on peut rassembler les cadres d'administration et de gestion (18%), et les cadres de direction et d'Etat major (1%). Les premiers sont occupés à des fonctions de gestion et de valorisation de la plus value. Les seconds sont occupés à des fonctions de recherches stratégiques de la plus value. Dans la configuration capitaliste actuelle, la proximité entre ces deux familles est étroite. Pour preuve, selon les chiffres de la DARES, les dirigeants proviennent pour un bon nombre d'entre eux des cadres administratifs, comptables et financiers²⁰⁸.

²⁰⁸ Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002, op.cit, p 246.

Bien sûr, entre les cadres dirigeants et les cadres techniques il existe une famille de cadres que les FAP ne distinguent pas en tant que tels : les cadres supérieurs de direction opérationnelle (les cadres *managers*), que l'APEC détaille dans une présentation des 57 fonctions cadres²⁰⁹. Il peut s'agir par exemple : de cadres de direction industrielle (directeur d'usine, directeur de site, responsable d'unité de production, directeur d'établissement, directeur technique ou directeur de production) ; de cadres de direction de services techniques (directeur de services techniques, responsable des services techniques municipaux ou collectivités territoriales) ; de cadres de direction marketing et commerciale (directeur commercial, directeur marketing, directeur des ventes) ; de cadres de R&D (directeur d'étude, de recherche et de développement, directeur de bureau d'études techniques) ; de cadres de direction administrative (directeur administratif et financier, directeur de gestion) ; de cadres de direction financière (directeur financier, directeur comptable) ; de cadres de direction informatique (directeur informatique, directeur des systèmes d'information) ; de cadres de direction des ressources humaines (directeur des ressources humaines, directeur du personnel) ; de cadres de direction de la communication (directeur de la communication). Les uns peuvent appartenir à l'état-major, les autres non, souvent selon la taille de l'entreprise. Par hypothèse, assumer les fonctions ci-dessus permet d'envisager d'appartenir bientôt peut être à l'état-major, et pourquoi pas d'occuper, dans un horizon plus ou moins lointain, un poste de dirigeant.

Dans tous les cas, la structure de la famille « cadre » apparaît avec les hiérarchies et les distinctions qui la clivent, et la répartition, telle qu'elle apparaît dans le tableau et le graphique ci-dessus, esquisse l'effet entonnoir et la sélectivité qui caractérise les difficultés d'accès aux fonctions de cadres dirigeants, de cadres d'état-major ou de cadres de direction spécifique. Mathématiquement et par hypothèse, il y a sans doute beaucoup d'appelés et peu d'élus.

4. Questions de profil : distinctions, différenciations

Les profils des familles cadre peuvent être appréhendés à partir du tableau suivant. Celui-ci permet d'analyser finement les distinctions et les différenciations qui s'y multiplient.

²⁰⁹ Disponible sur son site internet : www.cadres.apec.fr

Tableau 13					
Les profils des familles	Part Femme	Temps partiel	diplômé bac +3	salaire médian mensuel*	ancienneté moyenne en année
Ensemble des familles professionnelles	45,30%	15,50%	13,60%	1 387 €	10,3
Ensemble des cadres	39,60%	9,60%	55,10%	2 312 €	11,6
dont					
Cadres BTP	4,80%	2,50%	28,80%	1 954 €	12,2
Ingénieurs Techniques Industrie	9,80%	2,20%	45,30%	2 706 €	12,2
Cadres des transports et navigants	20,10%	3,50%	38,60%	2 777 €	13
Cadres Administratifs - comptables - financiers	42,60%	4,90%	47,70%	2 546 €	10,7
Informaticiens	19,60%	4,30%	46,70%	2 255 €	7
Personnels d'études et de recherche	19,80%	5,20%	75,00%	2 744 €	10,7
Professionnel du Droit	45,90%	4,2	95,00%	nd	12,3
Cadres banques et assurances	33,00%	5,30%	44,40%	2 725 €	15,7
Cadres commerciaux	24,90%	2,70%	36,40%	2 691 €	9,3
Professionnels de la communication	58,10%	17,90%	54,60%	2 233 €	8,2
Professionnels des arts	38,90%	22,90%	24,10%	1 525 €	7,3
Médecins et assimilés	42,90%	15,80%	95,50%	2 773 €	12
Formateurs recruteurs	49,60%	20,90%	38,70%	1 758 €	9,2
Dirigeants	13,60%	2,50%	27,10%	3 884 €	13
Fonction Publique catégorie A	37,30%	7,00%	60,3%	2 492 €	15,8
Source : Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002, Les dossiers de la DARES, La documentation Française, Paris, 2004 * salaire médian (y compris primes) des temps complets					

4.1. La féminisation des métiers de cadres

Ainsi que le soulignent certaines analyses, « les femmes investissent peu à peu les métiers de cadres²¹⁰ », « pour autant, on reste loin d'une véritable mixité²¹¹ ». Au regard des données des FAP de la catégorie sociale dominante cadre, les femmes représentent 39,60% des effectifs. En même temps, celles-ci sont surreprésentées dans certaines familles et sous représentées dans d'autres. Très présentes chez les professionnels de la communication (58,10%), les formateurs recruteurs (49,60%) les professionnels du droit (45,90%) les médecins et assimilés (42,60%), les femmes sont beaucoup moins présentes chez les cadres du BTP (4,8%) et chez les ingénieurs techniques de l'industrie (9,80%). Si les métiers de cadres se féminisent, en particulier sous l'apport des nouvelles générations, ce processus est loin d'être homogène.

210 Viney X., *Familles professionnelles –Portraits statistiques 1982-2002*, op.cit. p 22.

211 Bouffartigue P., Gadea C., *Sociologie des cadres*, op.cit, p 44.

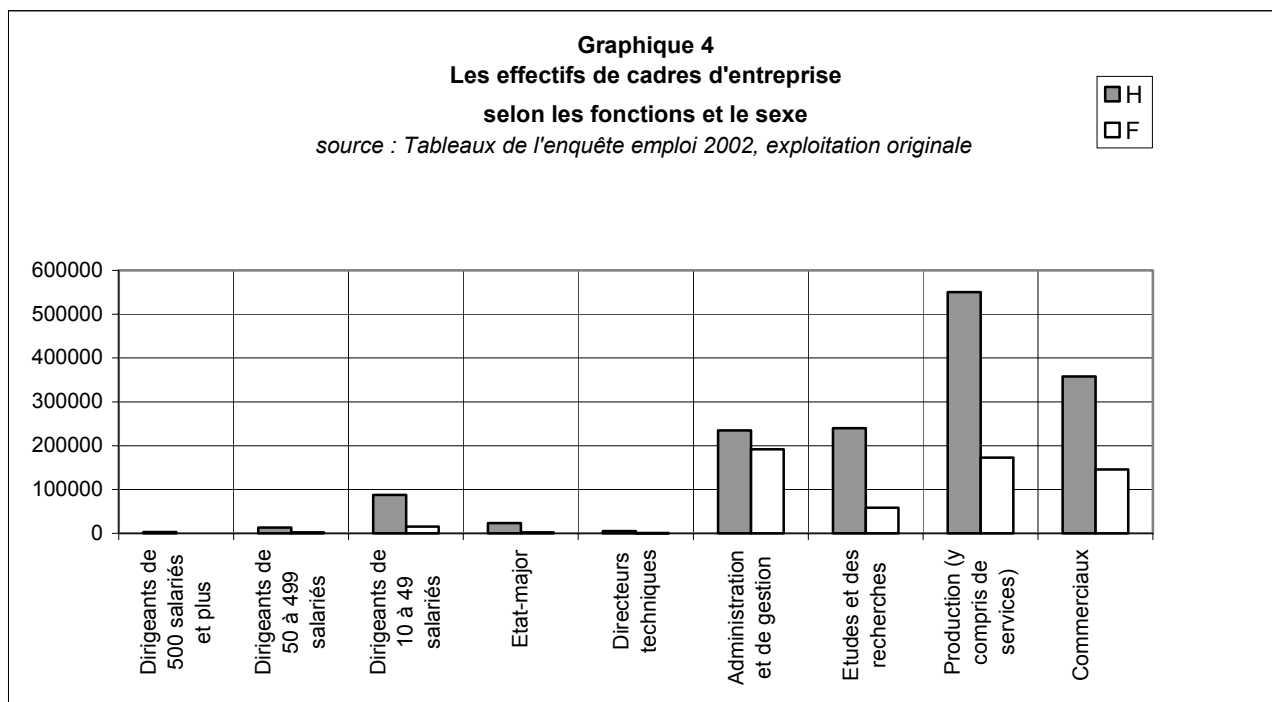
Comme d'autres observateurs, on constate que « c'est dans les métiers de l'expertise ou à dominante relationnelle que la féminisation des cadres a été la plus forte. En effet, parmi les cadres administratifs, comptables et financiers, la féminisation s'est accrue de 12 points, de 31 % à 43 %. Celle des cadres commerciaux et technico-commerciaux est passée de 15 à 25 % en une dizaine d'années. La féminisation a été également importante dans d'autres métiers de cadres : le taux de féminisation des professionnels du droit atteint 45 % en 2002, contre 36 % en 1992 ; chez les cadres de la fonction publique, il est respectivement de 37 % contre 28 % et, chez les professionnels de la communication et de la documentation, de 58 % en 2002 contre 49 % en 1992 (...). La féminisation des cadres est le résultat mécanique d'une croissance plus rapide du nombre de femmes dans les métiers d'encadrement que celui des hommes. Les effectifs féminins de certains métiers de cadres ont doublé en dix ans, comme ceux des cadres commerciaux et technico-commerciaux (+ 90 %), des formateurs et recruteurs (+ 78 %) et ceux des cadres administratifs, comptables et financiers (+ 65 %). Dans d'autres métiers, la féminisation est due à la fois à une croissance des effectifs féminins, mais également à une quasi-stagnation, voire à un recul des effectifs masculins. Il en est ainsi chez les professionnels du droit (+ 42 % d'augmentation pour les femmes, contre +3 % seulement pour les hommes), les cadres de la banque et des assurances (+ 27 % et +5 % respectivement), les médecins et assimilés (+ 10 % contre -7 % respectivement)»²¹².

Tableau 14		
Évolution de la féminisation des métiers de cadres 1992-2002 variation en %	Variation de l'emploi féminin des cadres 1992-2002	Variation de l'emploi masculin des cadres 1992-2002
Professionnel de la communication et de la documentation	46	34
Formateur, recruteur	78	79
Professionnel du droit	42	3
Cadre administratif, comptable et financier	65	20
Médecin et assimilé	10	-7%
Professionnel des arts et des spectacles.	18	-8%
Cadre de la Fonction publique.	52	12
Cadre de la banque et des assurances	27	5
Cadre commercial et technico-commercial	90	3
Informaticiens	35	72
Personnel études et recherches	49	31
<i>Sources : enquête emploi Insee; calcul Dares</i>		

Surtout, les femmes sont sous représentées dans les fonctions d'encadrement ou dans les postes les plus prestigieux. Selon les données FAP, seules 13,8% d'entre elles occupent

²¹² Okba M., *Premières Synthèses*, Juillet 2004, n°31.2, DARES.

des postes de direction. Selon les tableaux de l'enquête emploi 2002, elles sont moins de 8% à occuper des postes d'état-major, 15,09% à diriger des entreprises de 10 à 49 salariés, 13,13% à diriger des entreprises de 50 à 499 salariés, et aucune à la tête des entreprises de plus de 500 salariés. Ces chiffres illustrent l'obstacle qualifié de « plafond de verre »²¹³ auquel les femmes sont confrontées²¹⁴. Le graphique ci-dessous permet d'illustrer la féminisation différenciée des cadres selon les fonctions occupées.



213 Le « plafond de verre » laisse entrevoir des possibilités de carrière tout en les gardant largement inaccessibles. Pigeyre F, « Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir », in Bouffartigue P, Cadres, *La grande rupture*, op.cit, p 169.

214 Le phénomène n'est pas vraiment nouveau. Ainsi, Paul Paillat souligne en 1960 et à partir de l'analyse de la structure démographique des cadres français que « la population des cadres moyens d'où provient une grande partie des cadres supérieurs (...) compte 37.6% de femmes ». Mais, « leurs chances de promotion sont bien faibles, puisque dans le groupe cadres supérieurs, on ne trouve plus que 8 à 9% de femmes ». Paillat P., « Structure démographique des cadres français », op.cit, p 251.

4.2. Les Cadres et le temps partiel

Tableau 15			
TEMPS PARTIEL des cadres et professions intellectuelles supérieures (en %)			
ANNEE	Ensemble	Hommes	Femmes
1982	6,5	2,8	18,2
1983	6,4	2,9	17,1
1984	6,4	3,1	16,1
1985	7,2	3,3	18,5
1986	7,5	3,1	19,1
1987	7	3	17,5
1988	7,5	3,1	18,5
1989	7,3	3,1	17,8
1990	7,9	3,6	18,1
1991	7,7	3,3	17,5
1992	7,6	3,4	16,7
1993	8,1	3,6	17,9
1994	9,1	4	19,9
1995	9,3	4,3	19,5
1996	9,7	4,6	19,7
1997	9,7	4,2	20,9
1998	9,7	4,8	19,2
1999	9,6	4,2	19,9
2002 *	8,0	3,2	16,3
* calculé par nous. Source : TAB408 - Temps partiel par sexe et groupe socioprofessionnel aux enquêtes Emploi de 1982 à 1999 Marché du travail, Séries longues, Édition 2000			

L'évolution du temps partiel chez les cadres peut s'appréhender à partir de plusieurs sources. La première source concerne les cadres et professions intellectuelles supérieures, et permet de saisir l'évolution du temps partiel sur la longue durée. On s'aperçoit ainsi que, chez les cadres et professions intellectuelles supérieures, en vingt ans, le taux est passé de 6,5% en 1982 à 9,6% en 1998 pour redescendre en 2002 à 8%. Chez les hommes, comme chez les femmes, la baisse a eu lieu. Le taux de temps partiel a sensiblement augmenté jusqu'en 1998 et est redescendu depuis. On peut penser ici à un effet consécutif aux 35 heures.

Plus généralement, et depuis 20 ans, les femmes recourent au travail à temps partiel et en moyenne 5 fois plus que les hommes. Cette constante est évidemment en rapport avec la double contrainte qui pèse sur elles, investies à la fois dans la profession et dans les responsabilités de la vie familiale, en particulier avec l'arrivée des enfants.

Au regard des FAP, le taux de travail à temps partiel des 15 FAP « cadres » retenues est de 9,60%. Ce taux, compte tenu des familles cadres telles qu'elles ont été construites

dans la nomenclature, intègre les non salariés et les enseignants. Là encore, les FAP cadre se distinguent de l'ensemble des familles professionnelles (dont le taux est de 15,50%). Comme nous l'avons fait précédemment, il convient de distinguer les taux profession « cadre » par profession « cadre ». On s'aperçoit ainsi que les familles cadres affichent des taux très inégaux. Ainsi, c'est chez les professionnels des arts (22,90%), les formateurs recruteurs (20,90%), les professions de la communication (17,90%), les médecins et assimilés (15,80%) que les taux de temps partiels (hommes et femmes ensemble) sont les plus élevés, deux fois plus élevés que pour l'ensemble de la famille « cadre ». Cette situation est à mettre en relation avec la féminisation de ces professions, telles que nous l'avons précédemment examinée. La féminisation de la profession est un indice explicatif de son taux de travail à temps partiel. En même temps, cette explication a une limite, en particulier parce qu'en dehors de ces quatre familles, les taux de temps partiel chutent considérablement, même lorsque des familles présentent des taux de féminisation élevés (professions du droit, cadres administratifs et financiers, cadres de banques et d'assurances). On peut poser ici l'hypothèse qu'il s'agit de professions très investies dans les activités lucratives du privé (y compris les nombreux non salariés des professions du droit), dans lesquelles les contraintes de productivités associées à la réduction du temps de travail, pèsent de tout leur poids pour réduire les velléités de travail à temps partiel.

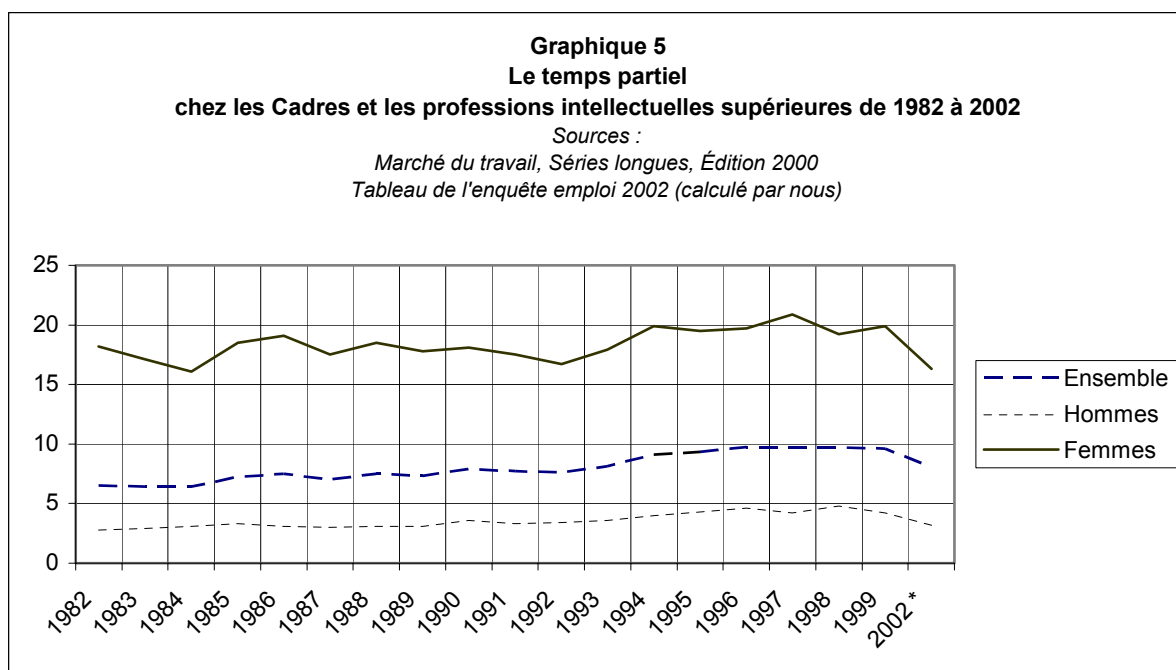


Tableau 16	
Temps partiel, cadres et professions intellectuelles supérieures	2002
Ensemble CPIS	8,03%
Hommes	3,29%
Femmes	16,27%

Temps partiel détaillé	2002
Professions libérales	11,99%
Hommes	4,61%
Femmes	24,25%
Cadres de la fonction publique	6,10%
Hommes	2,33%
Femmes	12,85%
Professeurs, professions scientifiques	15,13%
Hommes	7,84%
Femmes	20,95%
Professions de l'information, des arts et des spectacles	18,84%
Hommes	13,98%
Femmes	24,93%
Cadres administratifs et commerciaux d'entreprises	4,27%
Hommes	1,20%
Femmes	9,30%
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises	2,73%
Hommes	1,19%
Femmes	11,14%

Source : Tableaux de l'enquête emploi 2002.
FRA_PA02 - Actifs occupés (hors appelés) selon la catégorie socioprofessionnelle (niveau détaillé), le sexe et le type d'horaire habituel de travail (temps complet et temps partiel)

4.3. Les cadres et les diplômes BAC plus 3

Que les 15 FAP cadres dans leur ensemble soient plus diplômées que l'ensemble des familles professionnelles n'est pas une surprise, au moins parce que le diplôme à partir de BAC plus 3 est un facteur classant. Le taux des 15 FAP cadres qui disposent d'un « bac plus 3 » est ainsi 4 fois plus élevé que celui de l'ensemble des familles professionnelles (55,10% contre 13,60%).

En même temps, dans ces 15 familles « cadres », des différenciations existent. Deux professions se distinguent : les médecins et assimilés, et les professionnels du droit. Pour ces deux professions, les choses sont simples : en l'absence de titre, le droit d'exercice est réduit ou absent et la légitimité est contestable. Ces professions sont d'ailleurs structurées au-delà du classement des cadres, en particulier à travers leurs ordres professionnels respectifs (médecin, pharmacien, avocats, etc.).

En dehors de ces deux familles, les diplômes « bac plus 3 » concernent surtout les cadres de la fonction publique (60,30%). La licence est un sésame pour présenter les concours de catégorie A), les professionnels de la communication (54,60%), et dans une moindre mesure, les cadres administratifs, comptables et financiers (47,70%), les informaticiens (46,70%), les ingénieurs techniques de l'industrie (45,30%). Enfin, les familles les moins bien dotées scolairement sont les professions des arts (24,10%) les cadres du BTP (28,80%) mais aussi et cela est plus surprenant, les dirigeants d'entreprises (27,10%) Il faut préciser ici que cette dernière famille comprend les 118330 dirigeants de petites et moyennes entreprises et les 27661 cadres dirigeants de grandes entreprises. Pour les premiers, le taux est en progression en regard d'étude antérieure²¹⁵ (11% en 1985). Pour les seconds, plus souvent salariés réels, et avec le lit de recrutement que constituent les grands écoles, la scolarisation est évidemment très élevée.

De ces chiffres, deux résultats de dégagent. Chez les cadres, le diplôme est un moyen privilégié de classement et de légitimité. En même temps, reconnaître que 55,10% des FAP cadre dispose d'une diplôme « BAC plus 3 », c'est reconnaître que 44,90% d'entre eux (et parfois beaucoup plus selon les familles) ont trouver d'autres chemins pour appartenir au groupe et y exercer leur métier.

4.4. Les salaires en question

Relativement à l'ensemble des familles professionnelles, en salaire médian mensuel, les familles cadres, dans leur ensemble, sont beaucoup mieux rémunérées (2312 euros contre 1387, soit plus d'une fois et demi en plus). Relativement aux ouvriers non qualifiés, la différence, encore plus importante, est de 1258 euros. Ce salaire médian, qui est le plus élevé des 6 familles de catégories sociales dominantes étudiées par la DARES, cache évidemment des disparités difficiles à cerner. Celles-ci varient en fonction du sexe, de l'âge, des diplômes, des responsabilités assumées, de la position dans la carrière. Evidemment, raisonner en salaire médian ne peut faire oublier que le salaire ne saurait à lui seul constituer le revenu. Par ailleurs, cette approche « médiane », ne rend pas compte des fortes disparités de salaire qu'un même groupe de salariés cadres pourraient révéler.

Malgré tout, on peut, à partir des données disponibles, essayer de voir comment varient les salaires médian selon les professions cadres examinées. Sans surprise, les dirigeants

²¹⁵ Duchêneaut B, *Les dirigeants de PME*, Maxima Laurent éditeur, Paris, 1996, p 147.

sont les mieux lotis. Leur salaire médian « culmine » à 3384 euros. C'est peu si on tient compte en particulier des témoignages qui nous avons par ailleurs, et qui laissent envisager d'autres niveaux. En dehors de cette famille particulière que d'autres modes de rémunération attendent (rémunération en capital en particulier), la majorité des familles affichent des salaires médians au dessus de la moyenne. Les médecins et assimilés (2777 euros) et les cadres du transport (2773 euros) sont les mieux dotés cependant que les cadres de la fonction publique se situent légèrement au dessus de la moyenne (2492). Seuls les cadres du BTP, les professionnels des arts, les formateurs recruteurs, les professionnels de la communication et les informaticiens ont des salaires médians en dessous de la moyenne des 15 familles cadre.

Les salaires médians des familles varient-ils en fonction du taux de diplômes « bac plus 3 » de ces mêmes familles ? La réponse doit être prudente. Chez certaines familles, les médecins et assimilés, les personnels d'études et de recherche, la relation peut être tentée. Fortement diplômés, ils disposent des meilleurs salaires médians. A l'opposé, lorsque les familles disposent d'un faible taux de diplômés BAC plus 3, la répercussion sur le salaire médian peut être envisagé. C'est le cas notamment des professionnels des arts et des cadres du BTP qui ont les taux le plus bas de diplômés BAC plus 3 et les salaires médians le plus bas parmi toutes les familles cadre. Pour les autres familles, l'explication du niveau de salaire médian doit trouver son explication ailleurs.

Concernant le lien entre diplômes et salaires, nous pouvons rappeler ici l'étude relative aux salaires des ingénieurs diplômés qui suggère d'approfondir dans le détail l'entreprise de recherche des facteurs explicatifs. Selon les auteurs, l'expérience professionnelle ainsi que la réputation de l'école fréquentée expliquent l'essentiel des disparités de salaire. Les écoles les plus prestigieuses permettent un accès plus rapide à des positions hiérarchiques élevées, et des salaires plus substantiels. La formation est assimilable à un investissement qui a des répercussions persistantes durant toute la carrière. Ainsi, sortir de polytechnique, de l'école des mine de Paris ou de Centrale de Paris engendre en moyenne une différence positive de salaire, respectivement de l'ordre de 43%, 42.5%, 35.3% par rapport à des écoles telles que ENSAIT de Roubaix²¹⁶. Si le niveau de diplôme classe et entraîne le niveau de salaire, le label de l'école qui le fournit multiplie plus encore son effet.

Cette différenciation de niveau de formation, projetée sur le niveau de rémunération, se prolonge aussi évidemment avec les positions hiérarchiques et l'entreprise dans laquelle on assume une délégation, selon que l'on est cadre sans responsabilité hiérarchique,

216 Koubi M., Mazars M., « Les salaires des ingénieurs diplômés », *Insee Première*, n°29 Novembre 2003.

chef de projet, responsable d'unité, chef de service, directeur de département ou, plus encore, cadre de direction générale ou PDG, selon que l'on travaille dans une petite, une moyenne ou une grande entreprise.

Enfin, les différenciations sexuelles des rémunérations qui marquent l'ensemble des CSP, sont plus criantes chez les cadres que dans les autres catégories. Selon l'Insee (*source : Insee, DADS 2002 (fichier au 1/12ème)*), dans les secteurs privés et semi-public, le rapport entre les salaires Homme/femmes est de 83% chez les ouvriers, 93% chez les employés, 87% dans les professions intermédiaires et de 77% chez les cadres. Plus précisément, et ainsi que le montre le tableau ci-dessous, en 2001, alors que dans l'ensemble, la différence de salaire entre les hommes et les femmes est de 28,4%, les disparités sont plus élevées dans le commerce et la construction que dans l'industrie, les services étant dans la moyenne. Par ailleurs mais c'est essentiel, les différences s'accroissent avec l'âge. C'est ici un des effets de l'évolution différenciée de la carrière, que confirme par ailleurs la discrimination aux responsabilités élevées.

Tableau 17				
Répartition et salaire net fiscal annuel moyen par sexe des cadres en 2001				
	Proportion de femmes (en %)	Salaire net annuel (milliers d'euros)		Différence de salaires H/F (en %)
		Femmes	Hommes	
Selon le secteur d'activité				
Industrie	21,5	35,4	44,2	24,9
Construction	10,7	28,3	38,1	34,6
Commerce	27,1	32,0	42,9	34,1
Services	30,3	35,1	45,1	28,5
Selon l'effectif déclaré dans l'entreprise (au 31/12/1999)				
moins de 10 salariés	29,8	30,3	39,2	29,4
10 à 199 salariés	26,4	33,7	43,0	27,6
200 et plus salariés	26,6	36,4	46,6	28,0
Selon l'âge				
moins de 30 ans	34,7	26,3	28,7	9,1
30 à 49 ans	27,0	35,5	44,1	24,2
50 ans et plus	22,0	38,4	51,8	34,9
Selon les régions				
Ile-de-France	30,8	37,5	49,6	32,3
Province	23,3	30,0	39,0	30,0
Ensemble	27,0	34,2	43,9	28,4
Lecture : en 2001, 21,5 % des cadres travaillant dans l'industrie sont des femmes. . Leur salaire net fiscal est en moyenne de 35,4 milliers d'euros par an. Celui de leurs homologues masculins est supérieur de 24,9 %.				
Champ : les cadres travaillant à temps complet. Source : Insee. DADS 1998 à 2001.				

4.5. L'âge des familles cadres

On peut achever les profils des familles cadres en évoquant l'ancienneté moyenne qui les caractérise. Si l'ensemble des familles « cadre » est dans une situation comparable à l'ensemble des familles professionnelles (11,6 ans contre 10,3 ans), la situation est toute différente entre les familles elles-mêmes. Ainsi, à la lecture des données, certaines familles révèlent leur jeunesse, cependant que d'autres signale leur vieillissement. Ainsi, quand les informaticiens affiche 7 années d'ancienneté moyenne, les cadres des banques et des assurances, et ceux de la fonction publique en affiche plus du double. En sus des informaticiens, quatre familles ont des anciennetés moyennes inférieures à 10 années : les professionnels des arts ; les professionnels de la communication ; les formateurs recruteurs et les cadres commerciaux. Des professions qui, pour deux d'entre elles du moins, ont vu les emplois féminins progresser notablement entre 1992 et 2002.

5. Appréhender quelques conditions de travail des cadres

5.1. Des durées et des lieux de travail spécifiques

La durée du travail constitue depuis longtemps une spécificité pour les cadres dans leur ensemble. Cela est vrai, tant dans les enquêtes sur leur temps de travail menées, par l'INSEE, que pour des études menées par l'APEC.

Ainsi, selon le tableau de l'enquête emploi 2002 ci-dessous, hors chefs d'entreprises et professions libérales (qui sont dans des situations spécifiques au regard du temps de travail), les cadres déclarent pour 35,23% d'entre eux travailler 40 heures et plus alors que pour la population totale, ce taux n'est que de 19,04%. Les sous catégories de cadres les plus concernées par ce temps de travail à « 40 heures et plus » sont les cadres administratifs et commerciaux d'entreprises et les ingénieurs et cadres techniques d'entreprises. Leurs taux respectifs de 45,53% et de 45,02% sont proches de ceux constatés chez les chefs d'entreprises (47,42%) et les professions libérales (46,62%). Les cadres de la fonction publique ne sont pas vraiment en reste. 38,08% d'entre eux sont dans la même situation.

Tableau 18		
PA02 - Actifs occupés (hors appelés) selon la CSP (niveau détaillé), le sexe et le type d'horaire habituel de travail (extrait)		Temps complet de 40 heures ou plus
Population Totale	Total	19,04%
	Masculin	23,60%
	Féminin	13,53%
Cadres de la fonction publique	Total	38,08%
	Masculin	42,62%
	Féminin	29,95%
Professeurs, professions scientifiques	Total	27,23%
	Masculin	31,12%
	Féminin	24,13%
Professions de l'information, des arts et des spectacles	Total	19,54%
	Masculin	22,52%
	Féminin	15,80%
Cadres administratifs et commerciaux d'entreprises	Total	45,53%
	Masculin	49,11%
	Féminin	39,66%
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises	Total	45,02%
	Masculin	45,95%
	Féminin	39,98%
<i>Source : Tableau de l'enquête emploi 2002, Enquête emploi mars 2002, INSEE</i>		

Cette situation relative au temps de travail avait déjà été mise en évidence par des travaux antérieurs²¹⁷, qui concluaient à une durée du travail qui augmentait depuis le début des années 80. Selon ces sources, en 1995, les cadres travaillaient en moyenne plus de 46 heures par semaine soit 5 heures de plus que les autres salariés à temps complets, et cet écart se creuse depuis quinze années. Cette situation relevait d'une liberté des horaires qui se traduisait par des durées du travail plus élevées et entraînait une journée de travail de plus en plus longue et qui se prolongeait au domicile.

A cet égard, la situation n'a pas vraiment changé, ce que confirme l'étude cadrotype de l'APEC qui signale : « en moyenne, 74% des cadres ont fait des heures supplémentaires et 45% ont travaillé pendant leurs congés en 2002. Cela constitue un haut degré d'empiètement du travail sur la vie privée »²¹⁸.

En fait, et ainsi que le souligne Paul Bouffartigue, en matière du temps de travail, chez les cadres, il existe un décalage entre le droit et la coutume. D'un côté la norme temporelle du travail des cadres s'inscrit dans la réglementation, de l'autre, la coutume

²¹⁷ Fermanian J-D., « Le temps de travail des cadres », op.cit

²¹⁸ « Les Cadrotypes APEC », *Les études de l'emploi des cadres*, édition 2003, APEC, p 16.

impose l'absence de contrôle et la délégation au cadre lui-même²¹⁹, et donc à des dépassements horaires non rémunérés. L'autosuggestion stimule ainsi la tendance à prolonger son temps de travail.

Dans ce contexte, les lois Aubry (1999) finissent par distinguer les *cadres dirigeants* non concernés par la loi, les *cadres « occupés selon un horaire collectif »* avec un horaire prédéterminé, et qui se voient appliquer le droit commun (les cadres techniques producteurs), et *les autres cadres* (experts et managers) qui doivent bénéficier d'une réduction effective de leur durée de travail et qui peut être fixée dans des conventions de forfait hebdomadaire, mensuelle ou annuel²²⁰. Evidemment, la loi ne règle pas l'usage qu'on en fait...

Enfin, de février à juin 2002, la CFDT cadres menait une grande enquête auprès des cadres d'entreprise et d'administration. 6500 questionnaires étaient exploités. Les résultats ont été publiés récemment²²¹. Statistiquement, « travailler sans compter son temps ne semble pas faire l'objet d'une remise en cause, ni par la valorisation des autres temps de vie ..., ni par l'aménagement et la réduction du temps de travail ». Plus, selon les auteurs, « cette dernière innovation sociale a plutôt conforté la spécificité en matière de surinvestissement au travail, en diffusant un peu plus le modèle de cadre au forfait qui ne compte pas son temps »²²². Les résultats de l'enquête sont significatifs : les cadres travaillent en moyenne 44 heures et 50 minutes par semaine. En détail, 24% travaillent entre 35 et 39 heures, 36% entre 40 et 44 heures, 9% entre 50 et 54 heures, 4% au-delà de 55 heures²²³. Le temps de travail des cadres est, et reste, un facteur d'identité, « un attribut de la catégorie cadre qui viendrait redoubler ceux liés à la rémunération, à la mobilité sociale ascendante...une façon de légitimer le statut des cadres dans la société salariale²²⁴ ». Il est peut être aussi l'expression d'obligations professionnelles accentuées qui stimulent la prolongation des journées de travail.

En même temps que leur durée de travail continue à se prolonger, les lieux de travail des cadres qui encadrent sont de plus en plus variables. Selon une analyse de l'Insee²²⁵, il existe désormais « des lieux variables pour encadrer, un lieu fixe pour exécuter (...) »

219 Bouffartigue P., *Les cadres, fin d'une figure sociale*, op.cit, p 88.

220 *Idem*, p 92.

221 Karvar A., Rouban L. (dir), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La découverte, Paris, 2004.

222 Delteil V., Genin E., « Les nouvelles frontières temporelles » in Karvar A., Rouban L. (dir), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, op.cit, p 40.

223 *Idem*, p 40 et 41. Signalons ici que l'enquête porte sur des cadres d'entreprise et d'administration. Il aurait été intéressant de disposer des chiffres selon les deux catégories.

224 Boulou J.-Y., Cette G., « RTT et temps de vie », in Karvar A., Rouban L. (dir), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, op.cit, p 74.

225 Crague G., « Des lieux de travail de plus en plus variables et temporaires », *Economie et statistiques*, N° 369-370, INSEE, 2003, p 198-201.

Le travail d'encadrement implique ainsi une certaine variabilité du lieu du travail, contrairement au travail d'exécution, plus souvent confiné dans un lieu fixe déterminé. ». Les lieux de travail des cadres se multiplient. Il s'agit de la tournée, du chantier, des contacts ou des réunions, des visites à des clients, à des fournisseurs, à des sous-traitants, des tournées professionnelles, des repas d'affaires, des stages, des conférences, des congrès et des formations etc. Autant de lieux qui mènent aussi à la caractérisation de l'activité d'encadrement, activités de formations aux formes variées, activités de mobilisation de réseaux dans lesquels les cadres s'activent et, entre les deux, activités d'organisation et de contrôle du travail. Bien sûr, ce constat est à relativiser au regard de la distinction qui clive les familles cadres elles-mêmes, selon que l'on s'adresse à des cadres experts en situation d'exécution de travaux complexes, à des cadres d'organisation aux activités de mobilisation de réseaux, et à fortiori à des cadres stratégiques aux activités plurielles et multiformes.

Enfin, la réduction du temps de travail (ARTT), outre qu'elle soit devenue un vecteur clivant entre les dirigeants et les autres cadres, soumet ces derniers à un contrôle accru : « contrôle des temps travaillés dans le cadre de l'obligation de décompte, mais aussi contrôler des façons de travailler (...) pour assurer la continuité des activités ». La réduction du temps de travail a révélé les gisements et les exigences de productivité et elle a stimulé une rationalisation de leur activité²²⁶.

5.2. Des dispositifs organisationnels qui tendent à encadrer leurs activités

Un autre ensemble d'éléments qui permet de cerner quantitativement les conditions de travail des cadres est relatif aux dispositifs organisationnels qui tendent à encadrer leurs activités. Il s'agit ici des certifications, normes qualités, flux tendus, formalisation etc. qui pénètrent et se diffusent peu à peu dans leurs activités de travail.

Cette situation relève d'un fait plus général : les entreprises s'arment de plus en plus de dispositifs de prescription et de contrôle pour organiser leurs activités. Ainsi que le montre le tableau ci-dessous, en 1997 déjà, 82,4% des entreprises utilisaient au moins un dispositif relatif à l'organisation du travail qui ciblait la qualité, le flux et les délais, les résultats obtenus en termes de profits, les procédés (prévention et exécution) mis en œuvre pour la réalisation des produits obtenus. Qualité, délai et coût sont au cœur des dispositifs organisationnels. En tête de ceux-ci, les certifications relatives à la qualité (34 et 28%) et les dispositifs de production et de livraison en juste à temps (30 et 30%).

²²⁶ Dietrich A., « Vers une autonomie contrôlée », Bouffartigue P. (coord), *Cadres, la grande rupture*, op.cit.

Suivent de près la maîtrise des coûts que les contrats en interne et les centres de profit tentent d'appréhender (22 et 10%). Enfin, le nombre moyen de dispositifs par entreprise (2,6) témoigne de cet engouement pour l'optimisation organisationnelle.

Tableau 19	
Dispositifs organisationnels dans entreprises industrielles	
Entreprises utilisatrices en 1997	%
Qui utilisent au moins un dispositif	82,4
<i>Dont</i>	
<i>Certification ISO, EAQF</i>	34
<i>Autre démarche de qualité totale</i>	28
<i>Livraison en juste à temps</i>	30
<i>Production en juste à temps</i>	30
<i>Formalisation de contrats en interne</i>	22
<i>Organisation en centres de profit</i>	19
<i>Analyse des produits et des procédés</i>	15
<i>Maintenance préventive</i>	8
Nombre moyen de dispositifs par entreprise	2,6
<i>Source : enquête Changements Organisationnels et Informatisation de 1997, Minefi-Sessi, Map - Scees. Citée par Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie, La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés, ÉCONOMIE ET STATISTIQUE N° 339-340, INSEE, 2000 - 9/10 p 247.</i>	

Même si, ainsi que le montre de tableau ci-après, ces dispositifs touchent en premier lieu les ouvriers, ceux-ci pénètrent progressivement le monde des cadres. Outre que les dispositifs concernent autant ceux à qui ils s'adressent (les exécutants) que ceux qui les mettent en place (les cadres), certains d'entre eux s'adressent progressivement et directement aux cadres. Il en est ainsi des « normes de qualité chiffrées précises ». De 1987 à 1998, celles-ci se sont étendues peu à peu, des ouvriers aux professions intermédiaires et aux cadres. En 1998, un ouvrier sur trois était concerné par ce dispositif, un intermédiaire sur quatre, et un cadre sur cinq. Nul doute que le processus progresse, en particulier chez les cadres techniques, les producteurs en particulier qui sont dans cette logique des destinataires privilégiés.

Tableau 20			
% de salariés devant respecter des normes de qualité chiffrées précises...			
Année	1987	1993	1998
Cadres	14%	16%	19%
Professions intermédiaires	16%	21%	23%
Employés	5%	9%	10%
Ouvriers	21%	27%	30%
Sources : enquête Conditions de travail de 1998, enquêtes Organisation du travail (TOTTO) de 1987 et 1993, MES - Dares. Citée par Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie, « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés », <i>ÉCONOMIE ET STATISTIQUE</i> N° 339-340, INSEE, 2000 - 9/10 p 249.			

De la même manière, les dispositifs organisationnels du flux qui visent à intensifier le rythme du travail, constituent des contraintes qui pèsent sur les travailleurs. A cet égard, si il y a 20 ans, les cadres se sentaient relativement épargnés par les contraintes dues au rythme du travail, un processus est à l'œuvre qui renverse actuellement leur perception. En 1984, 56% des cadres ne déclaraient aucune contrainte. Ils n'étaient plus que 30% en 1998. En 1984, 8% des cadres déclaraient deux contraintes ou plus. Ils étaient 29% en 1998. Les statistiques sont là pour l'affirmer, les cadres sont bel et bien pris dans des dispositifs organisationnels qui les ensèrent peu à peu.

Tableau 21			
Evolution de l'accumulation des contraintes de rythme qui pèsent sur les cadres en %			
	1984	1991	1998
Aucune contrainte déclarée	56 %	37 %	30%
Une contrainte	36 %	41%	41%
Deux contraintes ou plus	8 %	22 %	29%
Total	100%	100%	100%
Source : enquêtes Conditions de travail 1991 et 1998, MES - Dares. Citée par Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie, La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés, <i>ÉCONOMIE ET STATISTIQUE</i> N° 339-340, INSEE, 2000 - 9/10 p 250.			

6. De l'explosion des effectifs aux questions de délégation

6.1. La question des taux de cadres selon les secteurs

Un dernier élément statistique que nous pouvons mobiliser concerne les taux (ou ratio) de cadres selon les secteurs et, en filigrane, selon les familles professionnelles. Les taux du tableau ci-dessous nous renseignent sur le nombre de cadres sur 100 salariés dans les

entreprises privées et selon les secteurs. En divisant la base 100 par le taux, on obtient le nombre de salariés encadrés par cadre. Ainsi, dans l'industrie, en moyenne, chaque cadre encadre 6,6 salariés. Dans les services, le chiffre est de 4,7.

En examinant les chiffres du tableau, on constate que les taux varient fortement selon les secteurs d'activité.

Tableau 22	
Les taux (ratio) cadres selon les secteurs d'activités	
Exploitation originale	
Secteurs dont sous secteurs à fort ratio cadre	Ratio cadres
Industrie	15,00%
dont	
fabrication machine de bureau et informatique	52,00%
équipement radio, TV et communication	31,00%
instruments médicaux de précision	31,00%
Construction	14,00%
Commerce	12,00%
Services	21,00%
dont	
banques et intermédiaires financiers	33,00%
assurances	31,00%
activités informatiques	70,00%
études techniques et R&D	43,00%
autres conseils	34,00%
<i>Source : perspective de l'emploi cadre, Les étude de l'emploi cadre, APEC, mars 2003.</i>	

Ainsi, si certains secteurs ont des taux cadres faibles, le commerce (12%), d'autres présentent un taux presque deux fois supérieur, tel le secteur des services avec un taux de 21%. En outre, à l'intérieur des secteurs, certaines activités spécifiques doublent ou triplent le taux moyen du secteur.

Les taux nous apportent les informations suivantes : plus le taux est faible, plus le nombre de salariés à encadrer est élevé, plus les fonctions d'encadrement sont réelles, et plus la distinction cadre/non cadre est forte.

Lorsque, au contraire, le taux est élevé, la situation est toute différente. D'abord, le statut cadre perd de sa propriété de distinction. Ensuite, sauf à penser que les fonctions managériales ont disparu, on peut comprendre que la situation relève de cadres qui encadrent d'autres cadres. Les premiers sont des cadres managers, et les seconds des

cadres techniques, experts ou/et producteurs. Par ailleurs, les situations des cadres étant caractéristique de l'autosuggestion et de l'autosubordination, le nombre de cadres managers pour encadrer des cadres experts ou producteurs, certes nombreux, mais présumés autonomes, peut rester limité.

Dans notre tableau, nous avons mis en relief les activités (ou sous-secteurs) concernées. Il s'agit très clairement d'activités à haute valeur ajoutée, là où justement la haute expertise technologique des cadres est requise. Dans cette situation, les taux de l'informatique sont remarquables. Qu'il s'agisse, dans le secteur de l'industrie, de fabrication des machines (le hardware²²⁷), ou dans le secteur des services, des activités informatiques (dont le software), le taux de cadres atteint des sommets (respectivement 52 et 70%). D'autres activités se signalent aussi : les études techniques et la R&D (43%) ; les activités de conseil (34%) ; les équipements radio, TV et de communication (31%) ; les activités de la banque et des assurances (respectivement 33 et 31%).

Dès lors, quelles leçons peut-on tirer de ces chiffres, pour la catégorie des cadres en général, et pour les distinctions qui les clivent en particulier ?

6.2. *L'explosion des effectifs des cadres techniques experts producteurs*

Nous l'avons montré au chapitre précédent, définir les cadres revient à distinguer au moins trois groupes de cadres dans la catégorie : les cadres *techniques experts et producteurs*, les cadres *managers*, et les cadres *stratégiques dirigeants*. Ces délégations différenciées résultent d'une distribution différentielle de l'autorité et conditionnent, pour chacun des membres des groupes en question, l'étendue du pouvoir et de l'autorité disponible.

Nous avons montré aussi, tout au long de ce présent chapitre, que les cadres, comme catégorie statistique, avaient vu leur nombre croître de manière remarquable. En quarante années, leur effectif a plus que doublé. Les cadres sont désormais presque aussi nombreux que les ouvriers qualifiés, et plus nombreux que les professions intermédiaires. Des précisions et des explications à cette évolution ont été fournies. L'évolution des effectifs concerne surtout les cadres administratifs et commerciaux, les ingénieurs et cadres techniques d'entreprises. Plus précisément, elle se concentre surtout dans les secteurs de l'informatique, de l'administration et de la finance, des études et

²²⁷ Expressions utilisées dans les professions informatiques qui distinguent les machines ou leurs composants, et les logiciels.

des recherches, chez les cadres commerciaux et chez les formateurs recruteurs. Elle s'explique, en particulier, par la hausse de niveau de formation et par l'augmentation du nombre de diplômés Bac plus 3.

Dès lors, une question surgit : cette croissance des effectifs s'est-elle répartie de manière égale chez les cadres *techniques experts et producteurs*, les cadres *managers* et les cadres *stratégiques dirigeants*, ou s'est-elle, au contraire, concentrée chez certains d'entre eux ?

Une première réponse a été fournie quand nous avons montré le faible effectif des cadres de direction et d'état major. Ils sont moins de 1% et avec les mouvements de fusions qui ont caractérisé la dernière décennie, leur nombre ne peut être en augmentation significative pour la catégorie dans son ensemble.

Peut-on alors penser que l'augmentation s'est répartie entre les cadres techniques experts producteurs et les cadres managers ? Là encore, des réponses existent déjà. On connaît, par exemple, la caractéristique du nouveau système productif qui tend au raccourcissement des lignes hiérarchiques. Cette situation conduit à envisager un effectif de cadres managers en réduction tendancielle, dans cet « entre-deux », là où des économies de délégations peuvent être réalisées.

Finalement, on peut raisonnablement penser que l'essentiel de l'évolution des effectifs des cadres s'est réalisé au profit des cadres techniques experts producteurs. Plusieurs informations nous conduisent à le penser.

On sait d'abord que l'augmentation des effectifs des cadres s'est accompagnée d'une féminisation forte de la catégorie qui s'est concentrée sur les métiers à expertise et à dominante relationnelle, chez les formateurs recruteurs, chez les cadres commerciaux et technico-commerciaux, dans les activités d'administration, de comptabilité et de finance. On sait aussi que les femmes accèdent difficilement aux postes de cadres managers et de cadres stratégiques.

On sait ensuite que l'augmentation des effectifs cadres a accompagné d'une part, l'émergence de nouveaux produits à forte teneur technologique (Technologies de l'Information et de la Communication), d'autre part, l'explosion des services, elle-même caractéristique de l'évolution de l'économie dans les pays industrialisés. Or, c'est dans ces secteurs que les taux de cadres sont les plus importants.

Ainsi, pour ces secteurs qui ont cristallisé l'essentiel des évolutions quantitatives de la catégorie, une réponse s'esquisse : les effectifs cadres se sont répartis essentiellement

vers des postes d'expertise et de production avec une très lente évolution des effectifs de cadres managers occupés en particulier à des fonctions de management complexe (encadrement de cadres et de managers)

6.3. *Banalisation, revalorisation, renouvellement des questions de délégations*

Dans cette situation, cela signifie que dans ces professions, et dans l'ensemble des secteurs à haute valeur ajoutée évoqués plus haut, les ratios cadres très élevés entraînent trois conséquences notables. D'abord, le statut cadre se banalise. Parce qu'il est partagé par un plus grand nombre, il permet de moins en moins de se distinguer en tant que tel. Lorsque statistiquement, dans l'informatique par exemple, sept collègues sur dix ont le même statut que vous, celui-ci n'est plus un moyen de distinction. Et cela reste encore vrai lorsqu'il s'agit d'un collègue sur trois.

Par contre, dans ces contextes sectoriels, assumer les fonctions réelles d'encadrement, c'est-à-dire manager des personnels hautement qualifiés (dont des cadres) est nécessairement fortement valorisé. Par l'entremise du management, la fonction se trouve réévaluée. Enfin, mais par voie de conséquence, cela implique, compte tenu de l'effectif et du niveau de concurrence élevé, une plus grande difficulté pour accéder à des postes de responsabilité, donc à progresser dans la carrière.

En suivant ce cheminement, plusieurs conséquences apparaissent au regard des processus de domination, de subordination, de pouvoir et d'autorité relativement au groupe et aux sous-groupes distincts qui le composent. Nous l'avons exposé, au fil des délégations qui différencient les cadres, les perspectives de domination et d'autorité sont différentes selon que l'on est, à une extrémité du spectre, cadre *stratégique dirigeant*, au milieu, cadre *manager* ou à l'autre extrémité cadre *technique expert producteur*.

Pour les cadres *stratégiques dirigeants*, il s'agit aujourd'hui d'une subordination aux contraintes actionnariales, accentuées par la financiarisation de l'économie, et d'une légitimité à dominer et à commander dans la logique des propriétaires, l'ensemble de l'organisation (le cas du PDG) ou une partie substantielle de celle-ci (une direction opérationnelle). La dynamique de l'entre-soi, extrêmement élitiste, reste le sésame de l'appartenance, de la coopération ou de la collaboration de classe qui mène à la délégation suprême. Mais les contraintes du capital pesant sur ses cadres stratégiques dirigeants, les forces financières qui s'activent partout transforment les valeurs et les normes sur lesquelles leur délégation repose. Cela pourrait stimuler des conflits de

nature stratégique et politique entre ces délégués et leur actionnaires, et interroger pour le moins la loyauté et la fidélité que les premiers vouent aux seconds.

Pour les cadres *managers*, ceux qui sont confrontés au management complexe en particulier, c'est-à-dire amenés à diriger d'autres cadres, l'intronisation, compte tenu d'une concurrence exacerbée, est le résultat d'une sélection drastique, faite de supports de preuves et d'épreuves milles fois renouvelées, attestant d'une implication, d'une allégeance et d'une loyauté sans faille à leur dirigeants et à leur organisation. Par ailleurs, et parce que la relation d'autorité fait de celui qui en bénéficie à la fois un objet et un sujet, l'exigence d'autorité (au sens de légitimité) est exacerbée par l'autorité (au sens de commandement) et particulièrement par la nature des salariés auxquels cette autorité s'adresse (des cadres). Autrement dit, être « autoriser » à commander des cadres techniques experts et producteurs, c'est-à-dire des personnels hautement qualifiés, relève d'un processus de légitimation d'une autre nature que d'être simplement intronisé dans la catégorie. Par hypothèse, la hiérarchie des diplômes est réactivée au profit de ceux qui disposent des formations les plus élevées, les diplômés des grandes écoles, française et étrangères par exemple. En même temps, le diplôme à lui seul ne suffit pas à tous les coups. Encadrer des cadres oblige à une forme de cooptation, une reconnaissance et une acceptation par les pairs, afin d'obtenir leur contribution à l'effort imposé et d'anticiper leur capacité de résistance à l'autorité. Ce peut être l'affaire de compétences et d'expériences dûment identifiées, ce peut être aussi l'affaire d'alliances, de réseaux et de manipulations diverses et variées.

Enfin, et c'est peut-être l'enseignement essentiel de ce chapitre, pour les autres cadres, une toute autre évolution est en cours. Tendanciellement, un nombre de plus en plus important de cadres est occupé dans des rôles techniques d'expertise et de production. Pour eux, le statut « cadre », en voie de massification, pourrait se banaliser et tendre à ne plus assurer ni la distinction, ni les protections.

Cette situation exige alors un renouvellement des critères avec lesquels il est possible de les saisir et de les identifier. Les propriétés objectives, les supports de la confiance qu'on accorde, l'implication et la mobilisation à renouveler dans les épreuves, la loyauté et la fidélité pour attester de son allégeance, sont toujours requises, mais comme pour les autres salariés : ni plus, ni moins. Et ils ne trouvent en définitive, et comme seule réciprocité spécifique, que la légitimité à exercer leur pouvoir et leur autorité sur leurs propres activités (l'expertise, la production de biens ou de services) dans l'autosuggestion et dans la collaboration obligée avec leurs pairs.

Le mirage et les espoirs matériels et symboliques nés de la délégation s'effacent pour faire place à la subordination de la relation salariale²²⁸ qui pèse désormais sur eux de tout son poids, avec son lot de dispositifs de coercition et de contrôle, de contraintes d'objectifs « sanctions » de délais, de coût et de qualité à atteindre et à tenir.

²²⁸ Ou à la subordination de la relation commerciale pour les cadres non salariés.

Chapitre 4

Mutations économiques et organisationnelles, management et délégations dans la firme flexible

Dans les chapitres précédents, nous avons d'abord tenté de donner une perspective historique lointaine à la question de la délégation dans le capitalisme. Nous avons souhaité ensuite montrer les caractéristiques du système productif fordien et la place particulière et privilégiée des cadres dans ce système.

Par la suite, nous avons entrepris de définir les cadres par la délégation. Soutenue par la confiance, mais très différente d'elle, celle-ci nous est apparue avec ses différenciations, avec ses mécanismes de pouvoir distinctif et une distribution différentielle de l'autorité. Nous avons ensuite distinguer parmi les cadres trois groupes aux délégations spécifiques : les cadres *stratégiques dirigeants*, les cadres *managers* et les cadres *techniques experts producteurs*.

Passant de l'approche historique et théorique à l'approche statistique, nous avons montré que, depuis la cristallisation de son statut, la catégorie a connu de profonde mutation. Elle a été l'objet d'une croissance exceptionnelle, nourrie en particulier par l'élévation des niveaux de formation et par l'arrivée des femmes. Surtout, nous avons montré que cette croissance s'est concentrée sur les secteurs à haute valeur ajoutée, sur certaines professions, et qu'elle a concerné essentiellement les cadres techniques experts producteurs. Des cadres qui, en regard de leurs conditions de travail, pourraient peu à peu s'assimiler à des salariés ordinaires.

Dans le chapitre qui vient, un retour sur l'évolution du système productif s'impose pour y voir les transformations en termes de valeurs, de normes et de règles qui animent un capitalisme renouvelé. Ces transformations, auxquelles le groupe des cadres est confronté, concernent la remise en cause des délégations et de la relation salariale de

confiance. Elles résultent d'une nouvelle dynamique du capital, de la pression des actionnaires, relayée par un nouveau mode de management gestionnaire.

Ces bouleversements s'accompagnent d'un raccourcissement des lignes hiérarchiques, de modalités de coercition et de sanction plus strictes et d'une autonomie sous contrôle. Dans ce contexte les cadres, encadrants comme encadrés, sont confrontés aux limites du management lorsque la défiance s'installe et quand la firme flexible participe à achever les distinctions qui les clivent.

Une double crise s'esquisse. La première concerne une crise de confiance qui interroge les liens entre les cadres et leurs entreprises. La seconde concerne une crise de délégation qui conteste les perspectives d'évolution de carrière, en particulier pour les plus dominés d'entre eux, les cadres *techniques, experts et producteurs*.

1. La crise structurelle de l'après fordisme : approche macrosociologique

1.1. La réorganisation de l'économie et du monde du travail

Au milieu des années soixante-dix, les observateurs s'accordaient à voir dans les difficultés économiques, l'effet d'une crise conjoncturelle. Pourtant, très vite, ce qui apparaissait comme une crise, susceptible de s'atténuer puis de disparaître, permettant le retour à la situation antérieure, s'est avéré être une crise structurelle, pendant laquelle s'initialisa une restructuration économique et industrielle. La période qui va de 1974 à 1981 fut l'objet d'un redéploiement industriel tenant compte de la nouvelle division internationale du travail (marquée par l'affirmation des pays nouvellement industrialisés à main d'oeuvre bon marché), de la stagnation de certaines activités industrielles et de la nécessité d'orientation vers des technologies du futur.

L'incertitude s'impose peu à peu dans le climat social et économique. On cherche à atténuer la brutalité du déclin de certaines branches avec les plans sectoriels (sidérurgie, textile) et à faciliter quand cela est possible la mutation de certaines entreprises et de certains bassins d'activités. Les grands principes de la politique industrielle de l'époque sont la réduction de l'intervention de l'Etat qui doit devenir l'exception, le respect de l'initiative privée et les disciplines de marché. La concurrence doit être restaurée dans tous les domaines²²⁹. Quand il y a intervention publique, c'est pour aider à moderniser l'outil de production, pour affermir les structures des secteurs industriels en

229 Brand D., Durousset M., *La France, histoires et politiques économiques depuis 1914*, Sirey, Paris, 1991.

développement, pour assurer à l'industrie française la maîtrise des techniques qui commanderont son avenir (électronique, téléphonie, informatique, aéronautique, nucléaire), pour faciliter, par des aides directes aux salariés, les départs de main-d'œuvre excédentaire.

A partir de 1981, pendant que l'économie poursuit son internationalisation, et que surtout le poids de la finance s'affirme, les politiques publiques alternent entre l'interventionnisme du secteur public dans le domaine bancaire et industriel (nationalisations, planification, aides massives accordées aux secteurs en difficultés, atténuation des problèmes sociaux) et le libéralisme avec sa volonté de désengager l'Etat, de le placer hors du champ d'intervention des entreprises.

Les stratégies visant à alléger les charges fiscales des entreprises se multiplient mais sans effets favorables pour l'emploi salarié qui se flexibilise et se précarise.

Depuis le début des années 90, la flexibilité de l'emploi est peu à peu présentée comme le moyen de redynamiser l'économie, une ambition qui s'institutionnalise avec la loi Madelin en 1994²³⁰. Désormais, et sous couvert de favoriser l'initiative et l'entreprise individuelle, il existe un outil juridique pour la flexibilisation de la production en termes de temporalité, de relation de travail, de système de garanties sociales, de statut du travailleur et de type de lien de subordination.

Parallèlement, les dynamiques impulsées par les logiques gestionnaires des entreprises concrétisent sur le terrain une flexibilisation du salariat. Tous les salariés sont interpellés et voient leur devenir de plus en plus incertain. Les plans sociaux, présentés encore pendant les décennies 80 comme des mesures d'exceptions, deviennent des pratiques de gestion courante des ressources humaines. Ils sont anticipés par les directions. Ils constituent un « charrette business » pour les cabinets conseils en organisation²³¹ car ils sont intégrés comme indispensables aux plans de développement. Et chaque fois que des réductions d'effectif sont annoncées, toutes les composantes du salariat sont concernées, dans le cadre de licenciements économiques, d'externalisation, de départ en congé individuel de formation ou de retraite anticipée.

1.2. Démantèlement du modèle salarial fordien

Avec une croissance en déclin et un capitalisme financier qui se réactive, le compromis socio productif fordien, organisé autour de la consommation de la production, d'un

230 Appay B., « Partage du travail et précarisation sociale », in *Rapports sociaux de sexe, partage du travail et temps de travail*, Actes des journées du GEDISST, 21 et 22 novembre 1994, Paris, GEDISST, CNRS, p 117.

231 Durieux A., Jourdain S. *L'entreprise barbare*, Albin Michel, Paris, 1999, p 121.

rapport salarial particulier et de l'intervention de l'Etat, est donc remis en cause. Le contexte économique et social a été bouleversé. La demande évolue vers la différenciation et vers les services. Les échanges se sont mondialisés tant en ce qui concerne la circulation des marchandises, qu'en ce qui concerne le travail salarié lui-même. L'évolution des techniques a marqué son empreinte. La révolution informationnelle a transformé les rapports des hommes entre eux, leur rapport au temps et à l'espace. Elle a favorisé une analyse locale ou individualisée des résultats. Elle a élargi l'environnement des entreprises. L'économie s'est financiarisée massivement, et la pression du capital s'est accentuée. Tous ces facteurs ont rendu caduque le modèle productif fordien. Une rupture s'est installée et un nouveau modèle en émerge²³².

Tous les caractères du système socio productif sont transformés, et en particulier ceux qui constituaient la base du compromis social²³³. La rupture s'accompagne d'une remise en cause de l'intervention régulatrice de l'Etat, et surtout du modèle salarial moderne tel que nous l'avons analysé précédemment. L'incertitude, la précarité même²³⁴ sont de retour et l'examen des transformations de la situation salariale permet de mesurer l'ampleur des bouleversements présents et à venir.

La nouvelle stratégie du capital et de ses gestionnaires consiste à introduire dans l'économie et dans le travail une souplesse extrême susceptible d'ajuster instantanément la production sur la consommation, en sauvegardant les intérêts du capital investi. A la généralisation du flux tendu de la production, prolongement de la chasse perpétuelle au temps mort²³⁵, correspond le flux tendu du travail humain stimulé par la chasse aux coûts du travail non productif. Quand l'activité économique s'affaisse, des moyens d'aligner le travail salarié sur ce ralentissement sont sollicités. Cette souplesse plus généralement qualifiée de flexibilité entraîne une précarisation du travail, dans la mesure où elle s'accompagne d'une velléité du capital de déconstruire les compromis cristallisés dans le droit du travail et dans le droit conventionnel, de réduire le rôle régulateur de l'Etat, pour retrouver un rapport capital/travail plus favorable à ses intérêts.

Ainsi, en ce qui concerne la permanence de l'emploi, les nouveaux mots d'ordre se multiplient pour limiter le nombre d'engagements contractuels à long terme. Cette politique vise à aligner l'effectif de salariés sur les variations de l'activité économique.

232 Boyer R. et Durand J-P, *L'après fordisme*, op.cit.

233 Perret B., *L'avenir du travail, les démocraties face au chômage*, Seuil, 1995.

234 Paugam S., *Le salarié de la précarité, Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, PUF, 2000.

235 Durand J-P., « Nouveau modèle productif et implication contrainte en France », *The globalization of the production and regulation of labour*, University of Warwick, 1996.

Ces choix stratégiques favorisent la multiplication des emplois à durée déterminée (y compris dans la fonction publique), et offrent aux agences intérimaires les chemins pour des croissances vertigineuses.

Par ailleurs, le temps partiel, l'annualisation du temps de travail sont aussi des moyens de flexibilité et de souplesse, sollicités puis mis en place par le patronat, encouragés par les pouvoirs publics pour accorder le marché de l'emploi sur l'exigence économique, permettre aux entreprises de trouver de nouvelles bases organisationnelles et de se synchroniser sur une activité irrégulière. Les effets de cette nouvelle organisation de la durée de travail ne sont pas négligeables. Le temps partiel déclenche des difficultés d'intégration professionnelle, et l'annualisation du temps de travail est une porte ouverte à une désynchronisation des temps sociaux. Mais ces conséquences connues restent au second plan par rapport à la reconquête du profit, à la quête incessante d'une croissance diversifiée qu'il faut trouver à tout prix et à l'inquiétude d'un chômage qui risque à tout moment de provoquer une explosion sociale.

A côté de ces moyens de flexibiliser le temps de travail des salariés, on assiste aussi à trois tentatives convergentes qui visent à atteindre les garanties statutaires du salariat. La première est initialisée par l'Etat et les collectivités publiques qui multiplient les embauches hors statut dans la fonction publique, allant même jusqu'à favoriser la multiplication infinie de contrats de travail à durée déterminée, que le droit du travail n'autorise pas²³⁶.

Ainsi que le montrent des études récentes, même l'Etat et les collectivités territoriales ont largement contribué à cette restructuration de l'emploi. Cela relativise les affirmations souvent véhiculées, selon lesquelles la fonction publique protège durablement tous ses salariés et leur offre à tous des perspectives d'évolution, lentes, mais garanties. Les chiffres montrent une autre image de la situation. Tant dans la fonction publique d'Etat que dans les collectivités territoriales, les non titulaires sont nombreux. Ceux-ci, non seulement peuvent être facilement remerciés, mais ils ont des perspectives de carrières et des rémunérations à part, souvent immobiles, là où ils ont été recrutés, comme par exemple les contractuels des rectorats dans l'enseignement supérieur.

L'INSEE a d'ailleurs clairement identifié le phénomène : « certains établissements publics embauchent de plus en plus de non titulaires (...) Hors emplois aidés, les

²³⁶ Lebaube A., « Les auxiliaires de l'Etat Patron », *Le monde emploi*, 5 février 1997.

établissements publics administratifs de droit public ont recruté 7 000 personnes (+ 4 %), principalement dans les CROUS et les universités, essentiellement des non titulaires »²³⁷.

Tableau 23		
Les agents de l'Etat selon les statuts (hors emploi aidés)		
	Effectifs	%
Titulaires civils	2 043 169	66,98%
Militaires	324 782	10,65%
Non titulaires	682 257	22,37%
TOTAL	3 050 208	100,00%

Catégorie statutaire		
A	1 302 375	42,70%
B	773 202	25,35%
C	942 503	30,90%
Inconnue	32 128	1,05%
Total	3 050 208	100,00%

Source : Annelise Robert et Dominique Quarré, « Les agents de l'État au 31 décembre 2002 », *Insee Première*, n° 987, Septembre 2004.
Source : Fichiers de paie des agents de l'État, Insee

Cette situation est encore plus marquée dans les effectifs des collectivités territoriales, avec des taux de non titulaires qui approchent le tiers des effectifs.

Tableau 24			
Part des titulaires et non titulaires dans les effectifs des collectivités territoriales			
Organismes	effectif 2002	% titulaire	%non titulaire
Régionaux et départementaux	279 286	73%	27%
Communaux et intercommunaux	1 229 293	74%	26%
Autres	64 928	40%	60%

Source : *Enquête sur les Personnels des Collectivités Territoriales et des Etablissements Publics Locaux*, Insee

Les cadres sont-ils épargnés par cette restructuration de l'emploi public ? Rien n'est moins sûr. Ainsi, selon un article consacré aux salaires des agents de l'Etat en 2002²³⁸ s'appuyant sur les fichiers de paie 2001 et 2002 des agents de l'Etat, l'effectif « cadre » (la catégorie A composée des personnels administratifs et techniques et des enseignants) était en 2002 de 946500. Parmi eux, les titulaires de catégorie A étaient au nombre de

²³⁷ Robert A. et Quarré D., « Les agents de l'État au 31 décembre 2002 », *Insee Première*, n° 987, Septembre 2004.

²³⁸ Dhune M., Quarré D., « Les salaires des agents de l'Etat », op.cit

824700. Par différence, les non titulaires (contractuels) seraient donc au nombre de 121800 et représenteraient 8,71% de l'ensemble de la catégorie analysée.

D'ailleurs, selon les données fournies par la DARES²³⁹, dans la fonction publique catégorie A (Etat et Collectivités territoriales), il convient désormais de distinguer ceux qui sont titulaires de leur poste (81.20%), ceux qui disposent d'un CDI (14.20%) et ceux qui sont en contrat à durée déterminée, CDD, intérim et autres (4.70%). Les deux derniers groupes sont évidemment suspendus au bon vouloir de leur administration²⁴⁰.

La deuxième initiative est menée par la partie la plus libérale du monde politique qui réclame une déréglementation du droit du travail, c'est-à-dire la fin du statut qui garantit les conditions de l'exercice salarial.

La troisième entreprise vise à substituer progressivement le droit commercial au droit du travail : une tendance à « décrocher » les cadres du droit du travail pour leur proposer des règles qui sont celles du droit commercial. Le forfait cadre, les contrats par objectifs, l'évolution des liens de subordination, les externalisations et l'encouragement au travail indépendant sont autant de moyens et de sollicitations mis en oeuvre à cette fin.

Parallèlement et depuis le début des années 80, on assiste à une remise en cause progressive des modalités de calcul du revenu salarial. « L'une des transformations radicales de ces deux décennies... réside dans la fin des négociations salariales centralisées, et dans l'accroissement de la part individuelle du salaire »²⁴¹. La part variable et individualisée du salaire tend progressivement à se généraliser. D'abord expérimenté dans les secteurs commerciaux, ce mode de rémunération tend à se diffuser dans tous les secteurs, et à tous les niveaux de l'organisation. La rétribution est désormais conditionnée par l'engagement au travail, par l'implication, par l'obéissance aux normes, par les résultats obtenus, bref, par la loyauté et par le dévouement.

La localisation spatiale a éclaté sous l'effet de changements dans le modèle productif, transformations dues à la fois à des facteurs exogènes et endogènes. L'entreprise n'est plus une et indivisible. Sous l'effet des transformations organisationnelles, dynamisées par la financiarisation, on a assisté à une disparition du modèle intégrateur, au profit

239 *Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portraits statistiques 1982-2002*, op.cit.

240 Ainsi que nous pourrions le constater avec l'un de nos interviewés qui, ingénieur dans une commune de l'Essonne en CDD renouvelé 8 années de suite, s'est vu du jour au lendemain « débarqué », arrivant sur son lieu de travail le matin, remarquant que sa plaque avait été enlevée de la porte de son bureau, trouvant sa secrétaire en pleurs et ses affaires personnelles à sa disposition dans un carton qui l'attendait. Ce qui le sauvera finalement sera d'être reçu, une année plus tard, à un concours de la fonction publique...

241 Durand J-P., « Entreprises : mais comment peut-on encore parler de lutte des classes ? » *L'homme et la Société*, 1995.

d'une organisation en myriades, faites de composantes interdépendantes situées à la périphérie de l'organisation centrale. La production n'est plus seulement le résultat du donneur d'ordre. Elle résulte aussi des activités réalisées par des entreprises en amont, positionnées en cascade. Cette modification transforme fondamentalement les rapports que les salariés entretenaient entre eux. Hier les services coopéraient. Aujourd'hui, par le jeu des externalisations ou des réorganisations internes, la concurrence est de règle, exacerbée par la pression et la menace du chômage.

Dans ce cadre concurrentiel nouveau, l'étanchéité relative de l'espace travail par rapport aux espaces sociaux et familiaux, qui caractérisait le modèle productif fordien, est mise à mal. Les salariés sont sollicités pour s'impliquer au delà de la durée et de l'espace formel du travail. Nous ne sommes pas seulement passés de l'entreprise organisation à l'entreprise institution²⁴². Le travail est aussi sorti de l'entreprise, de la sphère spécifique qui le contenait. Désormais, il n'a plus d'espace propre et la relation salariale n'est plus seulement exercée dans le strict cadre physique de l'entreprise. Les technologies nouvelles de la bureautique et de l'informatique lui ont permis de se libérer des entraves et des contraintes de l'espace fini. Il pénètre indifféremment la vie sociale et la vie familiale. Il circule dans tous les interstices de la vie quotidienne, de la voiture au jardin, de la chambre à coucher au salon, tous ces espaces privés étant désormais équipés de la téléphonie la plus sophistiquée

Enfin, l'organisation hiérarchisée et bureaucratique est transformée par la dynamique d'intégration fonctionnelle qui stimule une organisation à la fois verticale et horizontale. Désormais, la production est une affaire de réseaux qui se construisent à partir d'un projet. Les salariés travaillent en équipes de projet. Dans cette dynamique, la subordination salariale hiérarchique s'efface parfois pour faire place à une subordination multiple. Le salarié est simultanément subordonné à son supérieur hiérarchique et à tous les responsables fonctionnels concernés par le projet.

La relation salariale autoritaire cède le pas à l'implication contrainte²⁴³, fruit de l'hétérosuggestion générée par le flux, le poids de l'influence des collègues et les nécessités de produire à tout prix. Cette hétérosuggestion aboutit à une forme d'auto subordination, le salarié acceptant, pour conserver son travail, les nouvelles conditions ainsi créées.

242 Sainsaulieu R., *L'entreprise une affaire de société*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1990

243 Durand J-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, op.cit.

Pour résumer la dynamique à l'œuvre dans ce nouveau modèle socio productif générateur à notre sens d'une grande instabilité pour les salariés, on peut prendre appui sur un avis de l'OCDE qui recommandait dans une étude sur l'emploi, « un accroissement de la flexibilité du temps de travail, à court terme et sur toute la durée de la vie, dans le cadre de contrats conclus de gré à gré entre employeurs et travailleurs... » et plus loin, « Aussi faut-il, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, mettre en oeuvre des politiques propres à accroître la flexibilité des salaires, (...) introduire des clauses de renégociation qui permettent de renégocier à un niveau inférieur des conventions collectives conclues à un niveau supérieur. »²⁴⁴

L'essentiel est une tendance à des contrats de travail conclus de gré à gré, d'où disparaîtraient toutes les dimensions sociales, un modèle socio productif exclusivement préoccupé par les résultats économiques des sociétés de capitaux.

Quand les conditions économiques se modifient, quand les actionnaires s'activent et sollicitent des profits, quand la demande des consommateurs se transforme, se réduit ou/et devient plus exigeante, quand des concurrences (mais aussi des opportunités) nouvelles apparaissent avec la mondialisation des échanges, le système économique et social constitué d'éléments notablement dépendants de l'économie, se transforme. Il est remis en cause par une crise qui se révèle être changement structurel. Les synergies et les cohérences qui le stabilisaient éclatent et annonce une nouvelle donne.

Si le modèle socio-productif fordien était un exemple de stabilité, l'évolution actuelle est l'illustration d'un éclatement de toutes ses composantes anciennes. La tendance actuelle est à l'instabilité et tous les éléments de la condition salariale en sont affectés.

Comme dans le modèle socio productif fordien, les trois sous-systèmes économique, réglementaire, technique et organisationnel, sont toujours interdépendants et c'est toujours l'économie capitaliste qui impose ses catégories, sa suprématie, qui détermine en première instance l'agencement des autres. Lorsque les priorités sont fixées pour promouvoir le profit, les moyens de souplesse dans l'usage de la force de travail (permanence et durée) et d'organisation de la production sont modifiés et les instruments réglementaires sont sollicités pour cristalliser de nouvelles normes collectives. En même temps, les discours des dirigeants économiques ou politiques, relayés par les médias, se multiplient. Ils tendent à transformer la mentalité des salariés, leur représentation et leur compréhension de la situation, à justifier l'inéluctabilité de ces processus, et à légitimer les bouleversements à venir.

²⁴⁴ Paye J-C., « L'étude sur l'emploi », *Faits analyse Stratégies*, OCDE, 1994, p 47-48.

Pour l'évolution du salariat, on peut facilement entrevoir deux zones salariales extrêmes : l'une qui illustre la situation d'un noyau dur de salariés qui bénéficierait encore des garanties anciennes, mais probablement rénovées, et garderait ainsi une situation salariale relativement stabilisée.

L'autre illustre les multiples possibilités pour permettre au système capitaliste d'atteindre à un maximum de flexibilité. Les combinaisons sont nombreuses qui tracent les chemins d'une nouvelle condition salariale.

La tendance actuelle est à l'évidence riche en combinaisons innovantes. Elle permet au capital de transférer ses exigences sur le travail salarié.

On assiste d'une part à une précarisation des structures productives et à une lente précarisation salariale (développement du chômage de masse, précarisation des statuts, fragilisation des entreprises et de la sous-traitance) caractéristiques d'une précarisation économique, d'autre part à une transformation des systèmes législatifs liés au droit du travail, au droit des entreprises et aux situations hors travail caractéristiques d'une précarisation de la protection sociale²⁴⁵. Ces dynamiques multiples, articulées et interdépendantes, conduisent à un « salariat en friches »²⁴⁶, à une précarisation sociale, résultat d'une double institutionnalisation de l'instabilité.

C'est dans ce contexte qu'émergent les débats sur l'incertitude d'une économie désormais mondialisée, que les peurs ancestrales resurgissent quand les tenants de l'ultra libéralisme, héritiers de la pensée physiocratique sollicitent la déréglementation et le retour d'un Etat minimum, que se multiplient aussi les appels à la réévaluation du politique²⁴⁷ ou à une véritable philosophie politique²⁴⁸.

245 Appay B., « Précarisation sociale et restructurations productives », in *Précarisation sociale, travail et santé*, sous la direction de Béatrice Appay et de Annie Thébaud-Mony, IRESO, 1997.

246 Boutillier S., Chanteau J-P., Coppin O., et alii, *Le salariat en friches*, Cahiers d'économie de l'innovation n°10, L'Harmattan, Paris, 1999.

247 Perret B., *L'avenir du travail, les démocraties faces au chômage*, op.cit.

248 Méda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, op.cit.

2. L'entreprise en mutation : approche méso sociologique

2.1. Dynamiques d'ensemble

Les Directeurs de Ressources Humaines que nous avons rencontrés interprètent la réalité présente comme un ensemble de contraintes, à partir desquelles l'entreprise doit se réorganiser.

Parmi les plus récurrentes et les plus significatives qui sont signalées, on peut dégager d'abord le retour sur investissement exigé par les actionnaires. Cette situation montre que, pour les dirigeants, l'entreprise, ses résultats et ses performances ne se résument pas seulement à son organisation productive. Il existe aussi, (on pourrait dire *surtout* dans la situation actuelle) derrière la main visible des managers²⁴⁹, une société d'actionnaires qui apportent des capitaux, qui possèdent en toute légitimité l'entreprise, qui décident en première et en dernière instance de sa configuration²⁵⁰, qui sollicitent en permanence des résultats conformes à leurs intérêts financiers, et une organisation adaptée à cet objectif²⁵¹. Ainsi que le souligne l'un de nos interlocuteurs, « même si c'est la direction générale qui les met en place, les orientations, les décisions stratégiques relèvent toujours des actionnaires, et en premier lieu du conseil d'administration » (Julien, DRH, 56 ans, Entreprise informatique). Pour les établissements publics, l'impératif financier correspond à une stagnation ou à une réduction des dotations budgétaires, qui se traduit par la maîtrise au plus juste des dépenses engagées. « C'est comme dans les entreprises privées, nos objectifs sont définis par le conseil d'administration qui y discute de la politique de développement et de la politique de l'emploi » (Sylvain, DRH, 53 ans, Hôpital public).

La deuxième contrainte la plus évoquée, dans les entreprises privées du moins, est l'intensification de la concurrence et l'incertitude sur les positions acquises. « La seule certitude est l'incertitude du marché ! » (Simon, DRH, 45 ans, Groupe Hôtelier). Après des années fastes, les conjonctures se sont inversées. Désormais, les entreprises

249 Chandler, A D Jr., *La main visible des managers*, op.cit.

250 Elias N., *Qu'est ce que la sociologie*, Editions Pandora, Paris, 1981 pp 156-158.

251 Il faut rappeler aussi que la conduite des actionnaires est elle-même conditionnée par les jugements des marchés financiers, marchés sur lequel un grand nombre de cadres que nous avons rencontré ont placé une part importante de leur patrimoine mobilier. Au final, cette situation débouche sur ce que nous pouvons qualifier de « paradoxe du salarié rentier » et que nous illustre l'un de nos interlocuteurs : « j'ai été convoqué par le DRH. Il m'a dit : j'ai une bonne et une mauvaise nouvelle. La mauvaise c'est que vous êtes concerné par le plan de licenciement. La bonne c'est que depuis qu'on a annoncé la restructuration, la valeur de l'action a grimpé de 25 % ». Dans la manœuvre, et à partir du même processus, notre témoin avait perdu son emploi et réalisé 25% de plus value...

appréhendent l'avenir avec prudence et, par la dynamique des processus mimétiques²⁵² qu'elles entretiennent entre elles, elles multiplient les restructurations. « Restructurer en permanence, organiser l'entreprise en fonction de ses besoins, est devenu un critère d'efficacité » (Pascale, DRH, 39 ans, entreprise électronique).

Dans un contexte contradictoire où les exigences financières s'accroissent pendant que la croissance ralentit et que l'incertitude économique persiste, le travail est considéré comme un coût et comme la variable d'ajustement toujours disponible pour assurer à l'ensemble plus de flexibilité. Les actionnaires, les administrateurs et leurs gestionnaires transfèrent les contraintes structurelles et conjoncturelles sur le salariat qui voit alors ses conditions d'exercice transformées. Et les neuf DRH que nous avons rencontrés relayent les exigences des actionnaires. Ils acceptent, sans la discuter, la dictature des marchés financiers²⁵³ et les conséquences qui en résultent. Ils tiennent tous unanimement le même discours. Ils illustrent l'allégeance assumée de cadres stratégiques dirigeants et ce vers quoi ils tendent ne laisse subsister aucun doute.

2.2. De la valeur pour l'actionnaire

Dégager des bénéfices et protéger la valeur actionnariale²⁵⁴ : voilà l'axe et la logique de la dimension économique et le résultat que sous la pression des propriétaires, les dirigeants attendent. « La délégation de pouvoir entre actionnaires et dirigeants-managers se réalise toujours sous la contrainte de maximisation du taux de profit, les premiers confiant aux seconds le soin d'exercer auprès des salariés les mesures disciplinaires mais aussi de faire valoir les récompenses en termes de primes ou de promotions »²⁵⁵. Et la rentabilité de l'entreprise passe par deux efforts qui convergent vers le même point : augmenter le chiffre d'affaire et réduire les coûts. Cette préoccupation est depuis longtemps au fondement de leurs actions. « Ce qui préoccupe

252 Beaujolin R., « Outils de gestion et prise de décision en matière de réduction des effectifs », *travail* n°34, 1995.

253 « La dictature des critères financiers (...) contraint les travailleurs à coopérer dans la recherche du plus haut standard de performance possible, lequel est une traduction directe de normes de rentabilité financière. Coutrot T, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Editions La Découverte, Paris, 1998, p 225 et 226.

254 Lordon F., « La "création de valeur", comme rhétorique et comme pratique, Généalogie et sociologie de la "valeur actionnariale", *L'année de la régulation*, vol 4, Paris, La Découverte, 2000.

255 Bachet D., « Le travail et l'entreprise à l'épreuve du capitalisme financier », *Les sociologues critiques du capitalisme, en hommage à Pierre Bourdieu*, sous la direction de Jean Lojkine, Actuel Marx PUF, 2002, p 73-74.

avant tout les entreprises dans leurs investissements, c'est la rentabilité : produire plus et à moindre frais... »²⁵⁶.

Pour faire face à la concurrence dans un marché internationalisé, et pour répondre aux aspirations capitalistiques des actionnaires, l'entreprise se lance avec force vers les clients pour leur proposer le meilleur produit, les meilleurs délais et les meilleurs coûts. Juste à temps, flux tendu, qualité totale à des coûts ajustés sont la responsabilité de tous. Le « flic est dans le flux »²⁵⁷. Et le flux est à la fois technique, organisationnel et financier. Ceux qui ont la délégation des dépenses le savent : les engagements, habilement mis en valeur sur des plaquettes luxueuses à l'intention des clients comme des actionnaires, potentiels ou existants, se tiennent par une maîtrise au plus juste des dépenses d'investissement, de développement, de fonctionnement et de production. Et la limitation de ses coûts de toutes natures passe par la réduction planifiée du personnel et la réduction de tous les budgets. « On nous dit : il faut faire avec 1000 euros ce que les autres font avec 2000 ! » (Laurent, 52 ans, CDI, Directeur d'usine, Ingénieur spécialiste, Electronique).

Etre productive, l'entreprise française sait le faire. La productivité du travail n'a rien à envier à celle de tous les autres grands pays industriels²⁵⁸. Mais dans l'esprit des gestionnaires, qui peut le plus, peut plus encore.

Cette logique actionnariale entraîne la réduction des coûts salariaux, encourage la rémunération aux résultats et limite de manière drastique l'augmentation de la masse salariale globale. « La logique de la société de capitaux relève de la seule rentabilité financière et appréhende les salariés comme des tiers et des coûts à réduire »²⁵⁹. Et si ces efforts ne suffisent pas, les dirigeants, stimulés par leurs actionnaires, peuvent envisager des stratégies visant à modifier l'entreprise, son organisation générale, pour la rendre plus réactive : elle peut dégraisser clandestinement ou non²⁶⁰, elle peut s'écarter en petites unités pour redynamiser les relations entre les anciens services. Elle peut délocaliser ses activités, en tout ou partie, pour se dégager de contraintes salariales appréhendées comme insurmontables. Elle peut aussi changer « de main », changer de « statut », être privatisée et, dans tous les cas, être « redynamisée » par le marché de l'économie libérale capitaliste. Une entreprise dans laquelle nous avons mené notre

256 Durand C., *Le travail enchaîné Le travail enchaîné, organisation du travail et domination sociale*, Editions du Seuil, Paris, 1978, p 151. Cette citation concerne spécifiquement les investissements liés aux innovations technologiques. Mais du point de vue du capital, l'investissement trouve simultanément une traduction à la fois en terme de capital fixe et en terme de capital variable.

257 Durand J-P., *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, op.cit, p 51-99

258 OCDE, INSEE, ministère du travail.

259 Bachet D., « Le travail et l'entreprise à l'épreuve du capitalisme financier », op.cit, p 78.

260 Durieux A., Jourdain S. *L'entreprise barbare*, op.cit.

recherche aura même connu en quelques années tout cela à la fois : restructuration interne, éclatement des unités, délocalisation partielle, externalisation, 7 plans sociaux, et deux cession successives à ses concurrents.

2.3. Une nouvelle éminence grise dans l'entreprise : les gestionnaires

« Avant l'introduction du management, il était très peu question « d'économie », et l'encadrement ne possédait guère de notions en gestion et en analyse financière »²⁶¹.

Pour l'un de nos interlocuteurs, le pouvoir de la connaissance a changé de main : « maintenant, la nouvelle éminence grise de l'entreprise ce sont les gestionnaires. Avant c'était les ingénieurs et les techniciens » (Laurent, 52 ans, CDI, Directeur d'usine, Ingénieur spécialiste, Electronique). Souhaitant rationaliser les conditions d'une meilleure profitabilité, les actionnaires ont sollicité de nouveaux spécialistes qui puissent prendre en charge les dimensions économiques et financières de l'entreprise, sans référence spécifique à la nature de son activité dans la division sociale du travail²⁶². Aujourd'hui, on peut facilement constater que les dirigeants (grands et petits selon la taille des entreprises ou des groupes dont ils ont la charge) sont issus, pour la plupart, d'écoles où les capacités à administrer et à gérer sont au coeur des processus de formation.

Ces formations sont hautement reconnues par les élus du Capital (les élus du conseil d'administration) parce que ceux qui les possèdent, disposent d'une grande connaissance des processus complexes de l'économie de marché. Leur force est là : ils en savent parfois plus sur le capitalisme que les capitalistes (les actionnaires) eux mêmes²⁶³. C'est une aptitude à valoriser le capital financier, à maîtriser d'une certaine manière les dimensions économiques et financières de l'entreprise, puis à les diffuser et à les traduire en exigences technologiques et organisationnelles dans l'arborescence des entreprises et des organisations de toutes sortes.

Bien sûr, dans les entreprises de nos interlocuteurs, l'économie est présentée et se diffuse comme une inexorable fatalité : « dans le contexte international, il faut gérer la

261 Mispelblom-Beyer F., *Théories, idéologies et pouvoirs : sociologie de l'entreprise politique*, op.cit. p.88.

262 Chandler, A D Jr., *La main visible des managers*, op.cit.

263 D'ailleurs, désormais, la relation que ces grands dirigeants entretiennent avec le capital est une relation de « gestionnaire mandataire » à « gestionnaire mandataire » et qui trouve un espace de relation particulier dans le « One to One » qui met face à face, le dirigeant de l'entreprise et, par exemple, un gestionnaire de fond présent dans le capital. Ce second agissant pour le compte de ses mandants, c'est-à-dire des adhérents au fond financier. Voir : Collomb Bertrand, PDG de Lafarge et Soupre Emmanuel, Directeur de la gestion européenne NSM Gestion, « Le PDG rencontre l'actionnaire : une heure pour convaincre », *Le journal de l'école de Paris du management*, Octobre 2003, p 7 à 13.

ressource, on ne peut faire autrement » (Louise, DRH, 49 ans, Groupe pharmaceutique). « Aujourd'hui, pour l'hôpital, les questions de gestion sont des questions de survie »²⁶⁴ (Sylvain, DRH, 53 ans, Hôpital public). Sa maîtrise semble seule capable de permettre la pérennité de l'entreprise, des services qu'elle rend et des emplois qu'elle génère.

Après les ingénieurs, les gestionnaires se sont donc installés aux commandes de l'économie capitaliste. Tentant de neutraliser la violence du capitalisme et de dépolitiser les enjeux sociaux, ils étendent partout leur emprise pour satisfaire des exigences de rentabilité et de profit²⁶⁵.

Dans cette perspective, la logique gestionnaire tente d'approcher le territoire des salariés, d'analyser leurs pratiques et de les mobiliser en les contraignant à rentrer dans le moule. Mi inquisiteur mi idéologue, un nouveau mode de management est là : il montre son côté jardin et tente de les séduire. Il laisse aux salariés le soin de poser leur chaîne en les interpellant comme les sujets de son accomplissement. « Les sujets marchent tout seul (...) l'individu est interpellé comme sujet libre pour qu'il se soumette librement aux ordres du Sujet, donc pour qu'il accepte librement son assujettissement donc pour qu'il accomplisse tout seul les gestes et actes de son assujettissement »²⁶⁶. Et, pris dans la dynamique de l'autosuggestion et stimulés par l'autosubordination, les cadres sont, dans ce contexte, une cible facile.

2.4. Le management discursif au service de l'organisation gestionnaire

Dans le cadre d'un renversement du paradigme des modèles rationnels qui niaient la créativité et la subjectivité des acteurs sociaux au nom de la raison externe à l'acteur, des modèles « post rationnels » ont construit les interactions de travail sur la reconnaissance et la valorisation de la créativité et de la subjectivité. Ces transformations sont l'expression d'une volonté lointaine des chefs d'entreprises qui « s'étaient rendu compte qu'ils ne servait pas à grand-chose d'essayer d'introduire dans l'entreprise des méthodes nouvelles, si l'on ne procédait pas, parallèlement ou mieux antérieurement à cette introduction, à une action de rénovation intellectuelle intéressant tous les échelons de la hiérarchie »²⁶⁷. Une rénovation qui passait par « la création et le

264 Le jeu de mots ferait presque sourire s'il ne s'agissait d'un établissement où justement il est surtout de la survie des malades !

265 Gaulejac (de) V., *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Editions du Seuil, Paris, 2005, p 112.

266 Altusser L., *Positions*, Edition Sociales, Paris 1976 p.133.

267 Bize P., « Nouvelles orientations intellectuelles des dirigeants des entreprises », op.cit, p 134

maintien dans l'entreprise d'un véritable esprit d'équipe »²⁶⁸, et qui inaugurerait « l'ère des relations humaines »²⁶⁹.

Progressivement, le management a cherché à articuler les dimensions économiques, techniques et sociales à partir de politiques de management participatif et de politiques idéologiques communautaires. Ce management repose sur la participation de chacun. Les formes participatives offrent des espaces d'expression contrôlée, dans lesquels les salariés sont censés ne plus éprouver le sentiment que l'organisation les opprime. La domination est intériorisée en entraînant un sentiment de responsabilité personnelle, sinon de culpabilité, face aux objectifs de l'organisation. L'entreprise éclate en micro-collectifs, en groupes participatifs qui deviennent des unités opérationnelles, entraînant des cloisonnements entre services²⁷⁰.

Ce management est un dispositif à deux faces, un immeuble Haussmannien. Coté avenue, séduction, prestige, décoration, architecture resplendissante : il valorise la participation²⁷¹ avec les ingrédients les plus consensuels. Coté cour, plus terne, plus fonctionnel, la lumière cherchant des espaces où s'infiltrer : les technologies du pouvoir tentent d'organiser le travail, en essayant de transformer les formes traditionnelles de commandement²⁷². Il met en place des formes de travail décentralisées et responsabilisantes. Il vise au contrôle des activités par la mise en place de réseaux informatisés. Il contractualise les formes de participation et conditionne l'évolution des carrières. Et la direction générale, grand coordonnateur de l'ensemble de cet édifice, diffuse et développe les dispositifs.

D'autres métaphores sont utilisables pour souligner la dichotomie des lieux. « Des mots clés, presque incantatoires... dans le langage des hommes de l'entreprise. A double résonance. Coté cour, il y a la dimension véritablement organisationnelle, technique et l'on entend ...coordination, interaction, fluidité, commutativité, intégration... Coté jardin, le versant social, ...les mots à connotation consensuelle : le décroisement, la responsabilité, la mobilisation des intelligences, la participation, la coopération, la décentralisation, l'harmonie »²⁷³.

268 *Idem*, p136.

269 *Idem*.

270 Tixier P-E., « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du travail*, n°4, 1988, p 621-623.

271 Mispelblom-Beyer F., « Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement », *Les Cahiers d'Evry*, Université d'Evry Val d'Essonne, 1996, p 4.

272 *Idem*, p 8

273 Linhart D., *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Sociologie Seuil, 1991.

La gestion des hommes exprime des stratégies consensuelles, des compromis que les cadres, à la fois source et objet de ces discours quasi subliminaux, illustrent par les expressions « mettre de l'huile dans les rouages » ou « faire passer les choses en douceur ». Les maîtres mots et les mots clés sont toujours présents. Il faut être autonome, « on est responsable chargé d'affaire ». Il faut déléguer, « on délègue les responsabilités ». Il faut impliquer les gens pour obtenir leur coopération et « on participe et on fait participer les autres ». Tous ces efforts discursifs tendent toujours vers une harmonie idéale où, hommes et machines, ça tournerait rond, à la bonne cadence.

Pour cela, d'autres mots cherchent à cristalliser l'intention idéologique pour lui donner du corps. Ces mots sont ceux de l'organisation et de la technique dans lesquelles « machines ressources » et « hommes ressources », encadrement comme exécution, doivent « se mouvoir en cohérence », donc « se coordonner », « interagir », « s'ajuster », « communiquer » dans les objectifs de la qualité, du délai et des coûts. Pour les cadres, ces mots sont devenus les actes de leur quotidien professionnel. Ils sont pris entre une conjoncture incertaine et instable qu'il faut contrôler, et le côté rationnel de processus légitimés par une idéologie qui se donne à voir par ses cotés théoriques, et se donnent l'apparence d'une science accomplie.

Les technologies managériales apparaissent dès lors non seulement comme des technologies à deux faces, où séduction et coercition se combinent, mais aussi comme des processus de dynamisation et de contrôle du travail, s'adressant simultanément à des cadres encadrés, à des cadres qui encadrent et à des subalternes à encadrer.

2.5. Dans la dialectique infernale des délais, de la qualité et des coûts

Dans un contexte économique de concurrence internationale exacerbée, l'entreprise n'est pas en crise, ni en déclin, elle est en mutation. Condamnée à grandir et à étendre sans cesse son influence, stimulée par le profit, poussée par le besoin de débouchés toujours nouveaux, l'entreprise a construit son essor sur la marchandise, sur la production manufacturière, sur la production industrielle de masse, sur la production de services, sur l'innovation technologique et d'une manière générale sur la création destructrice²⁷⁴. Et dans la création destructrice, il y a des produits, des services, et des hommes qui les fabriquent.

²⁷⁴ Schumpeter J., *Théorie de l'évolution économique*, Oxford University Presse, New York, 1912.

Aujourd'hui, dans un contexte de saturation partielle des pays industrialisés, et de retour en force du capitalisme financier²⁷⁵, l'entreprise promet à ses clients toujours plus exigeants, l'impossible produit de la société de consommation : le meilleur produit, le moins cher et au bon moment. Ce que l'on peut traduire par les exigences simultanées d'une qualité toujours accrue, de coûts toujours plus bas, et de délais toujours plus courts.

Or, la combinaison de ces exigences ne va pas de soi. Pendant longtemps en effet, pour un produit de qualité, un client devait patienter et sortir son portefeuille. Aujourd'hui, la quête de ce *Graal* des temps modernes est devenu une réalité pesante et quotidienne, encouragée par les travailleurs eux-mêmes, qui sont aussi des consommateurs. Situation paradoxale où, « les consommateurs, exposés, en tant que salariés, aux discours et aux contraintes sur la qualité et à ses exigences, trouveront peut être que ces produits ont un drôle de goût »²⁷⁶. Une observation qui concerne aussi la rentabilité financière espérée par les salariés, qui participent au capital de leur entreprise ou qui disposent d'un patrimoine financier dans la perspective de protéger les surplus de leur travail ou de se préparer une retraite paisible²⁷⁷.

Pour réussir ce challenge, l'entreprise se tourne vers son organisation car, coût, délai, et qualité, sont avant tout le problème d'une organisation qui ne s'accommode pas du moindre hasard. Nous l'avons dit, pour réduire les coûts, l'entreprise se lance dans une réduction importante des effectifs à charge permanente de l'entreprise.

Dans un cadre légal, les restructurations et l'usage de la flexibilité ont permis de réduire le contingent de salariés. Le premier effet est la baisse de la masse salariale, l'augmentation de la productivité avec son corollaire, l'accentuation de la charge de travail. Mais pour accepter ce train de vie économe, l'organisation du travail doit changer et avec elle les conditions du travail salarié.

2.6. La réduction des lignes hiérarchiques et des délégations managériales

C'est en premier lieu au niveau organisationnel, que les objectifs économiques se traduisent. Pour une meilleure efficacité, les réductions des lignes hiérarchiques s'imposent. La multiplicité des cadres managers nuit à l'efficacité d'une organisation

275 Batsh L., *Le capitalisme financier*, La Découverte, Paris, 2002.

276 Mispelblom-Beyer F., *Au delà de la qualité, démarches qualités, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros Paris, 1995, p 114.

277 En 1998, 38% des cadres ont des actifs immobiliers (Sicav, obligations, actions cotées ou non en bourse ; 59% ont souscrit une assurance vie ou une épargne retraite. Bouffartigue, P, *Sociologie des cadres*, op.cit, p 67.

souhaitée réactive et transversale. Il faut désormais distinguer d'une part les cadres techniques, experts et producteurs, nouvelles chevilles ouvrières du capitalisme financier investi sur la haute valeur ajoutée et, d'autre part les cadres managers, centrés sur les efforts de communication et de stimulation discursive (les cadres du management simple qui encadrent exclusivement des subalternes non cadre et surtout les cadres du management complexe qui encadrent des équipes étendues et composées de cadres).

Les candidats au management complexe sont ceux qui disposent d'un haut niveau de formation (les grandes écoles) ou ceux qui ont fait leur preuve dans des activités de management simple, ou dans les activités d'animation réussies de l'expertise.

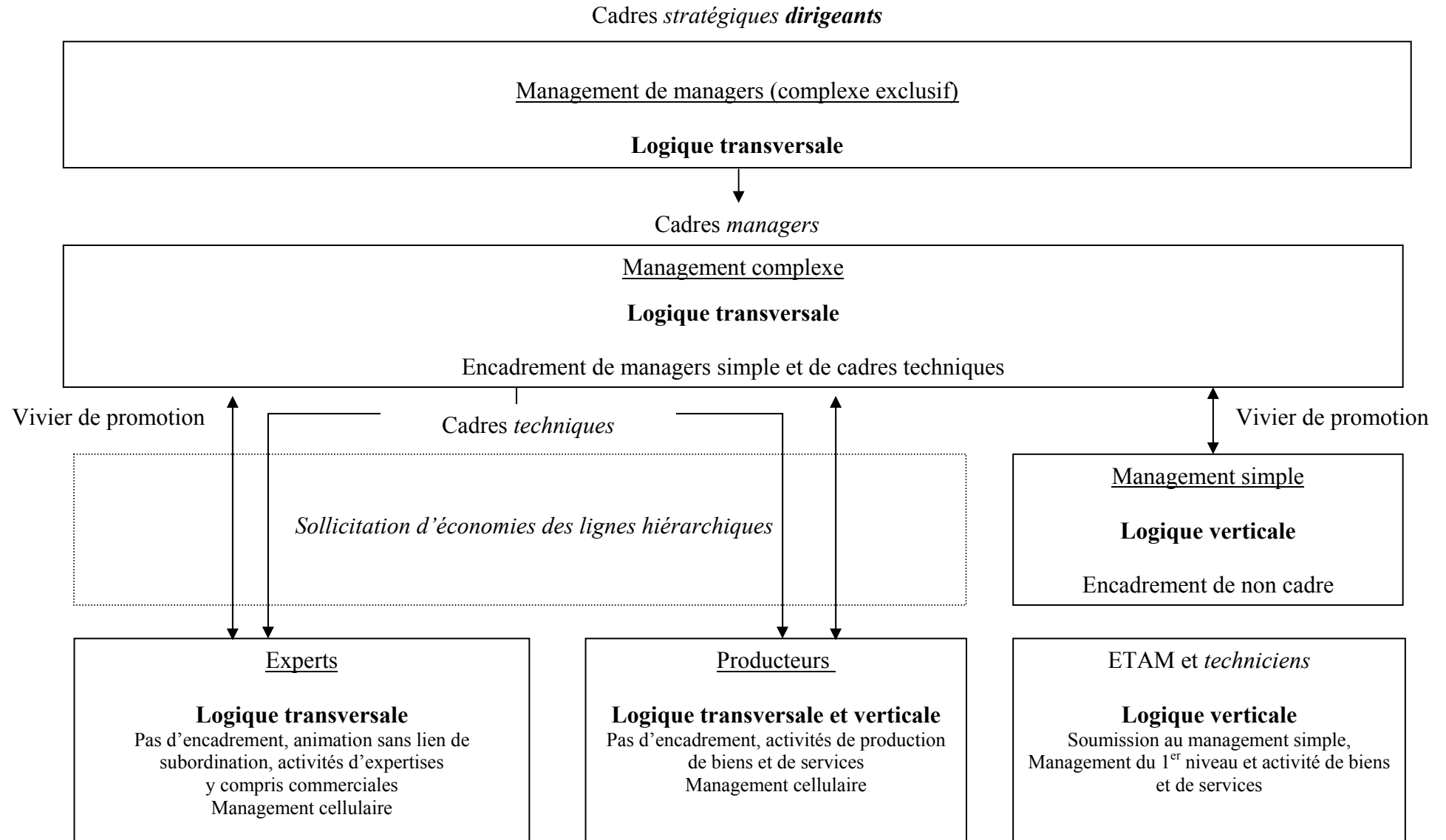
La structure et la hiérarchie de délégation se recomposent avec des glissements vers le bas pour les strates les plus basses de l'encadrement, les cadres experts et les cadres producteurs se rapprochant, peu à peu, des techniciens supérieurs.

Cette situation peut d'ailleurs être interprétée comme la préfiguration silencieuse d'un retour tendanciel et implicite à la définition stricte mais renouvelée de l'encadrement, telle que précisée dans les décrets Parodi. Une définition renouvelée qui seraient réservée à des ingénieurs généralistes de haut niveau (l'héritage colbertiste) ou à des agents exerçant une délégation effective octroyée par l'employeur (l'héritage capitaliste).

Dans cette perspective, seraient menacés tous les cadres que les entreprises ont intronisés au fil du temps, sans les affecter pour autant à des tâches de commandement, et tous ceux qui occupent des fonctions que l'on peut économiser.

Figure 1

Esquisse d'une structure de délégation simplifiée



2.7. De la coercition souple à la coercition étendue

En même temps, les modalités de coercition au travail ont changé. On est passé à une *coercition stricte*, concernant le mode institutionnel de gestion du contrat de travail, et à une *implication étendue*, expression de l'implication contrainte²⁷⁸, concernant les modes d'implication au travail des salariés, et des cadres en particulier.

Relativement au mode institutionnel de gestion du contrat de travail, il faut rappeler que ce dernier, expression de la subordination salariale, constitue un dispositif de coercition et de sanction de la main d'œuvre. Il implique que le salarié s'oblige à être présent dans l'entreprise, respecte les horaires, obéit aux ordres, exécute correctement les tâches prescrites, et obtient les résultats escomptés. Cet ensemble d'obligations exclut à priori des comportements variants qui se situent aux marges des pratiques prescrites et, à fortiori, des conduites déviantes incompatibles avec le fonctionnement de l'entreprise.

Pourtant, selon les entretiens que nous avons menés avec les plus anciens cadres que nous avons interrogés, ces prescriptions étaient plus ou moins respectées et chaque cadre disposait pour lui-même et pour ses subalternes, d'une marge d'interprétation et de manœuvre. Il en est ainsi du respect des horaires, de la manière d'organiser son travail, de l'exécuter, et des résultats obtenus. Autrement dit, la norme, comme résultat attendu de la pratique, intégrait souvent implicitement la variance, sous réserve que celle-ci ne soit pas systématique, au point de remettre en cause, sur le fond, les réciprocités de la relation salariale et donc la norme initiale. On peut parler à propos de cette situation d'une *coercition souple* définie comme une contrainte qui intègre de manière opportune la norme et sa périphérie : la variance.

Sous l'effet des contraintes financières, relayées par les cadres dirigeants, les relations sociales du travail se contractent et, peu à peu, la tolérance de la variance est contestée. On en vient à exiger des salariés un respect rigoureux des normes de la relation salariale. On passe tendanciellement d'une *coercition souple* à une *coercition stricte* qui exclut les comportements variants des salariés.

Dans cette perspective, le droit du travail en particulier n'a pas besoin de se transformer. Il suffit que ceux qui disposent de délégations d'autorité se mettent à sévir et cherchent dans les pratiques salariales toutes celles qui pourraient être de nature à perturber le fonctionnement et surtout les résultats de l'entreprise²⁷⁹. Ce qui témoigne le mieux de

278 Durand J-P., *La chaîne invisible, Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, op.cit, p 372 - 373

279 Pour illustrer le passage de la *coercition souple* à la *coercition stricte*, nous pouvons fournir deux exemples. Le premier concerne un témoin cité par Durieux et Jourdain : Le chef de projet sous sa responsabilité avait commis une faute grave sur un

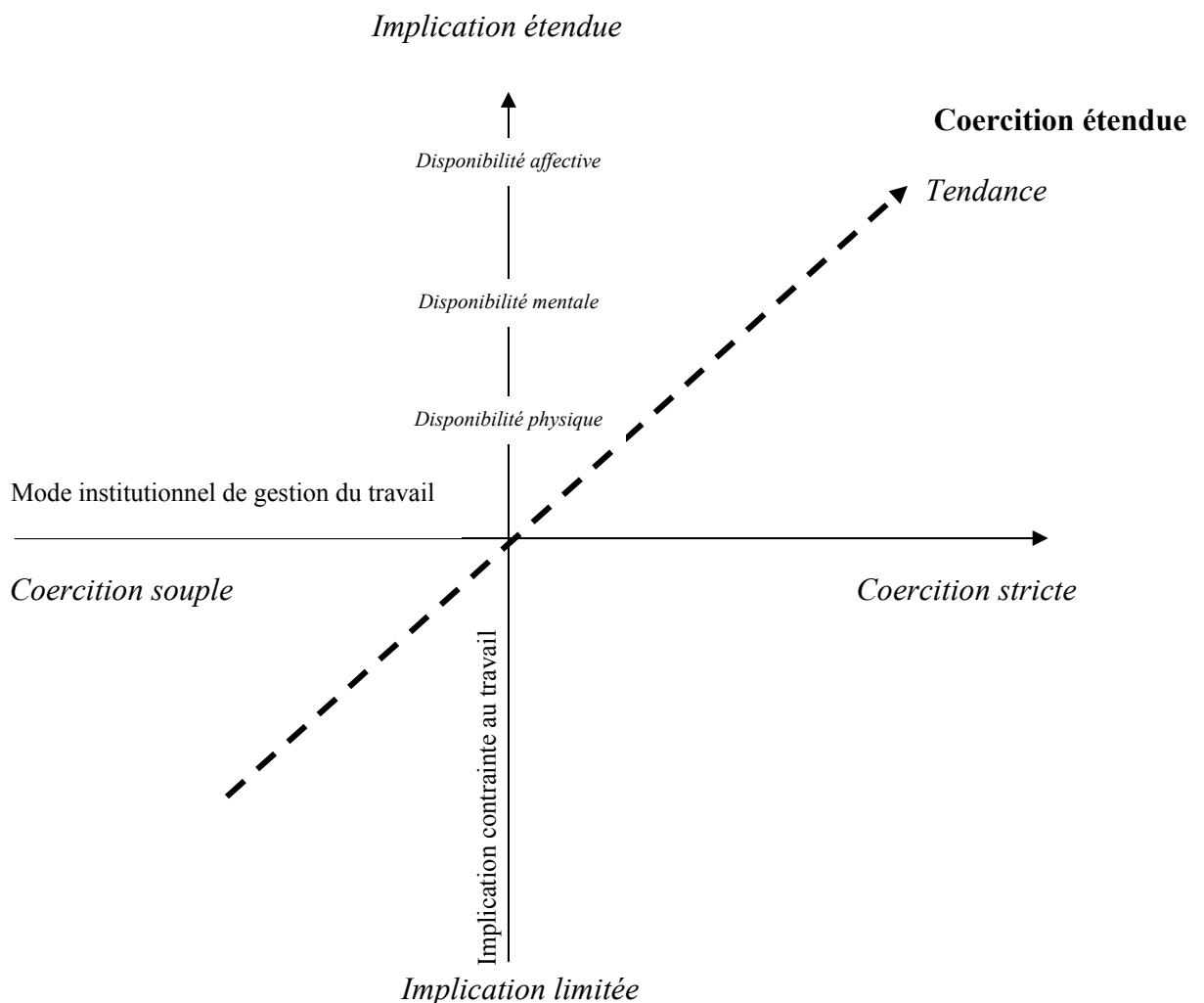
cette situation est probablement l'augmentation significative des conflits prud'homaux, qui ne révèlent d'ailleurs pas tous les conflits existants, nombre de salariés préférant finalement laisser tomber, ou ayant pris le soin de négocier leur départ.

Parallèlement, l'implication attendue des salariés s'est aussi transformée. Dans le cadre du flux tendu, les contrats d'objectifs, les exigences de qualité, de délais et de coûts, les contraintes de procédures, se diffusent. Surtout, les injonctions à la mobilisation se multiplient. On attend désormais des salariés, et des cadres en particulier, non seulement qu'ils adhèrent à la culture et aux objectifs de l'entreprise, mais aussi qu'ils mobilisent tout leur être, toute leur subjectivité, qu'ils s'impliquent, qu'ils s'engagent, qu'ils soient totalement disponibles, physiquement, mentalement et affectivement.

Les injonctions à l'*implication étendue* s'ajoutent donc à la *coercition stricte* relative au respect du contrat de travail, pour obtenir des salariés non seulement « une conduite compatible avec le fonctionnement général de l'entreprise », mais aussi une implication de tout leur être et, finalement, des résultats conformes à ses préoccupations financières.

chantier (il s'était emporté). « Je me serais contenté de lui donner un avertissement, mais le DG exigeait son départ ». (Durieux A., Jourdain S. *L'entreprise barbare*, op.cit, p 173). Le second concerne un de nos témoins. Après plus de 23 ans de bons et loyaux services, celui-ci, a été licencié pour faute grave et sans préavis pour « s'être disputé avec un client ». A sa décharge, il venait de perdre successivement sa fille puis sa mère. On comprend dans l'entretien que cette situation a conditionné son comportement excessif. L'entreprise connaissait cette situation mais elle n'en a tenu aucun compte.

Figure 2
La coercition au travail



En tendance, et ainsi que le montre la figure ci-dessus, on passe progressivement de la *coercition souple* à la *coercition étendue*, résultat d'une double sollicitation des entreprises à l'adresse des salariés. La première sollicitation relève de l'institution qui agit sur les normes et les règles du contrat de travail et tend à exiger des salariés un strict respect des éléments implicites et explicites du contrat de travail. La deuxième sollicitation relève d'un mode de management qui sollicite leur mobilisation productive dans le cadre de l'*implication étendue*.

Evidemment, pour ceux qui transgressent les normes du contrat de travail ou/et qui ne s'impliquent pas suffisamment dans l'organisation, la défiance du côté de l'entreprise peut s'installer et mener à leur exclusion. Les effets de cette évolution progressive touchent particulièrement les cadres, au point de pouvoir leur signifier de plus en plus souvent leur insuffisance professionnelle ou leur inaptitude aux fonctions occupées.

Enfin, cette *coercition étendue* s'accompagne d'un climat de violence sociale où se multiplient les pratiques de harcèlement, l'usage de la violence verbale et symbolique et les menaces d'exclusion de toutes sortes.

2.8. *Confiance, défiance, autonomie contrôlée et célérité de la sanction*

Les dirigeants l'ont bientôt compris : on ne peut contrôler que ce que l'on connaît et que ce que l'on peut mesurer. Ainsi, les directions, dans le cadre de l'« autonomie contrôlée »²⁸⁰, visent à rationaliser le travail, à le rendre encore plus visible, à normaliser les procédures, à formaliser les méthodes d'analyse et d'interventions de l'homme sur la machine et des hommes entre eux.

Les démarches *qualité* s'emploient à dévoiler les pratiques employées, « dire ce que l'on fait », à faire « réfléchir à ce que l'on a dit », à les formaliser dans des manuels méthodologiques et à imposer ainsi des conduites de travail à tous les salariés de l'organisation, de la conception à l'exécution, des cols bleus aux cols blancs, en obtenant d'eux qu'ils « fassent ce qu'ils ont dit ».

Dans ce contexte, les cadres se trouvent alors dans une double contrainte, obéir aux référentiels méthodologiques, procédures qualité et autres manuels, et s'assurer que leurs subalternes en font de même. Peu d'entre eux contestent l'utilité de ces nouveaux moyens de travail. Certains pensent même qu'en identifiant ainsi les méthodes de travail, « ces outils permettent au moins de s'assurer que tout le monde parle de la même chose » (Yves, 34 ans, CDI, Chef de projet, Ingénieur généraliste, Industrie aérospatiale).

Parallèlement, de nouveaux espaces instrumentalisés sont mis en place. On installe des structures en plateau, pour permettre une meilleure circulation de l'information, dans lesquelles la transparence visuelle participe à la surveillance du travail. Parallèlement, la quasi-totalité des installations (dont bien sûr celle des cadres) sont informatisées et cela assure les possibilités de contrôle du travail. Elles visent ensemble à éloigner les ressources humaines des zones d'incertitude dans lesquelles elles pourraient se réfugier et protéger leur pouvoir²⁸¹. Elles contribuent à rendre transparent l'ensemble des processus de travail. La technologie vient ici au secours des velléités de contrôle de la

280 Appay B. *Individuel et collectif : questions posées à la sociologie des professions, l'autonomie contrôlée*, GEDISST, 1993.

281 Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris, 1963.

direction. Les données informatiques alimentent sans cesse les tableaux de bord, et permettent de faire le point à n'importe quel moment du projet. Ainsi que le dit cet ingénieur chef de projet : « les contrôles sont tels qu'on ne peut pas tricher, ça se voit, avant on faisait des conneries, ça ne se voyait qu'à la fin, et encore » (Dominique, 49 ans, CDI, Chef de projet, BTS, Informatique).

Les technologies de l'information permettent aussi d'élargir l'espace de travail, et d'augmenter ainsi le temps de travail que les cadres offrent à leur entreprise. Ordinateurs portables, téléphones portables, sont autant d'outils qui déplacent le travail institutionnalisé dans l'entreprise, vers un travail « spontané » dans l'espace familial ou dans l'environnement social. Cette pratique de travail spontané n'a pas attendu l'apparition de ces techniques pour se développer. Bien avant cette pénétration technologique dans l'espace familial, de nombreux cadres parmi ceux que nous avons rencontrés en tout cas, portaient déjà chez eux « quelques dossiers à voir ou à revoir », comme leurs enfants portaient avec eux quelques devoirs à faire. La technologie a d'abord été un moyen de valorisation sociale : offert par l'entreprise, l'objet cristallise un lien d'appartenance pour devenir plus subrepticement un nouvel outil de contrôle et de dépendance. « Avec le portable, je préparais mes dossiers (...) tous les soirs, je rentrais mes activités et mes chiffres du jour et je consultais mon planning en ligne (...) Mon chef savait toujours où j'en étais » (Armelle, 41 ans, CDI, Cadre commercial, BAC, Industrie médicale)

Ensuite, l'outil d'évaluation permet à l'organisation de s'assurer de la fidélité de ses salariés, et de valider la confiance qu'elle leur accorde. La méthode d'évaluation par objectifs est introduite par des formations qui intronisent, justifient et légitiment, la stratégie managériale émergente. Alors, des analyses de postes sont entreprises, identifiant les compétences requises pour les occuper, puis conduisent les salariés à s'engager de manière irréversible vers les buts à atteindre en énumérant les méthodes utilisées. L'identification des modalités et des objectifs auxquels ils se sont associés est le plus rationnel et le plus incontournable moyen de les *piloter*, de les conditionner et de les sanctionner.

Enfin, dans le cadre d'un capitalisme qui se raidit, avec les nouvelles conditions de travail, le renouvellement de la confiance est sans cesse en question. Aujourd'hui, confiance et sanction fonctionnent de concert. Chaque salarié installé dans une relation de confiance, encouragé à l'autonomie et à la responsabilisation, est soumis simultanément à l'évaluation et aux contrôles de ses activités. Il en résulte une confiance éminemment provisoire qui se transforme en une méfiance diffuse, parce que

conditionnée par des résultats immédiatement visibles et une sanction qui peut à tout moment survenir.

Pour résumer cette partie consacrée aux mutations, on peut dire que du côté des entreprises, les valeurs, les normes et les règles qui conditionnent les réciprocités attendues des salariés ont changé. Plus de valeur pour l'actionnaire, moins de coût et de délai de production, plus de qualité, plus de coercition, plus de menaces de sanction, et moins de lignes hiérarchiques pour assurer le suivi de l'ensemble. Le tout est piloté par un mode de management qui tente d'euphémiser les contradictions et les tensions nées d'un rapport salarial qui bascule au profit quasi exclusif du capital. Cela bouleverse l'équilibre de la relation salariale de confiance pour les salariés en général, et accentue pour les cadres, la dynamique propre à la délégation différenciée.

3. Les cadres dans le management discursif : approche micro sociologique

3.1. Salarié délégué du capital : une place privilégiée ?

Le cadre est dans une situation particulièrement stratégique mais aussi particulièrement redoutable. Le cadre n'encadre que parce qu'il est encadré. Cette situation illustre les tensions dans lesquelles il est pris, les dangers qui le guettent, et explique le paradoxe de sa situation : « vous savez, on essaye de surveiller partout, et on est surveillé de toutes parts » (Laurent, 52 ans, CDI, Directeur d'usine, Ingénieur spécialiste, Electronique).

A la fois dirigeant et dirigé, il milite pour les projets de l'entreprise, impulse les dynamiques et les coordonne. Mais il est aussi et toujours, sous la haute surveillance de la hiérarchie qui le contrôle : il doit rendre des comptes. Le cadre est toujours pris dans des jeux d'alliances et d'oppositions. « Il est toujours pris entre deux feux, et il prend toujours des coups de partout » (Alain, 38 ans, ingénieur spécialiste, chef de projet devenu indépendant).

3.2. De la « grande messe » aux « grandes manœuvres »

L'histoire commence toujours par une grande messe. À bien des égards, celle-ci ressemble aux assemblées générales des actionnaires des sociétés de capitaux cotées sur les marchés financiers. Mêmes espaces de violence symbolique (organisation de territoires de domination et de suggestion), mêmes outils de communication

(sonorisation sophistiquée avec musique douce introductive, grand écran et cadrage pour se parler les yeux dans les yeux...)

A un moment donné ou à un autre, le pouvoir, le plus souvent le mandataire (les cadres stratégiques dirigeants), sort de sa tour d'ivoire, descend du centre de commandement, monte sur l'estrade, et vient parler à ses troupes : les cadres managers et les cadres experts producteurs. Sans symboles et sans rites, il n'y a pas de points d'identification à la communauté, et peu d'espoir de maintenir cohésive l'organisation. « Les symboles reposent sur l'utilisation de certains signes distinctifs censés renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise : style vestimentaire, utilisation de logos, drapeaux et autres badges. Ces symboles sont censés permettre une appropriation du mythe fondateur. L'objectif d'un tel dispositif est de favoriser l'identification des salariés à un lieu communautaire en lutte contre un environnement hostile, le travail commun de l'ensemble permettant la survie de chacun. L'entreprise devient un espace de bricolage idéologique où les experts en management sont sommés de dégager et d'alimenter la culture qu'ils donnent à lire comme consensuelle»²⁸².

Ces grandes messes servent d'abord à procéder à des intronisations. « Quand je suis arrivée la première année, je suis allée à une semaine réservée aux nouveaux. Ils m'ont payé le voyage à Las Vegas... On venait de partout, vous vous rendez compte !... Pendant quatre jours, c'était complètement dingue ! Les discours, les dirigeants, les meilleurs éléments, presque une secte quoi ! (Armelle, 41 ans, CDI, Cadre commercial, BAC, Industrie médicale).

Ces rencontres peuvent être renouvelées pour revitaliser les troupes. « Le discours était toujours le même : les contraintes du marché imposaient une diminution des coûts, une qualité irréprochable, une excellente productivité etc. donc une nouvelle organisation. Chacun devait prendre sa part du fardeau ! » (Roger, 40 ans, CDI, Responsable de formation, DUT, Informatique). Dans tous les cas, le management recommence ses discours et ses rituels, pour transformer les cadres réunis en militants d'une ère nouvelle. A ce stade, les esquisses se dessinent, les grandes lignes apparaissent. On parle nature des activités, recentrage sur le métier ou élargissement sur d'autres marchés, objectifs, nouvelles répartitions des attributions, nouveaux rapports de pouvoir. « Nous, les cadres d'en bas, dans la salle, on écoutait les cadres dirigeants d'en haut, ceux qui sont sur l'estrade, verre d'eau à portée de main et micro à portée de la bouche ! ». Le pouvoir a ses marques de reconnaissance. Et, « il ne viendrait pas à l'idée de demander quelques explications complémentaires à ceux qui sont en haut, histoire de dire qu'on n'a pas tout compris ou, pire encore, de déclarer publiquement notre désaccord avec la direction

²⁸² Tixier P-E., « Légitimité et modes de domination dans les organisations », op.cit, p 625.

générale » (Jacques, 48 ans, CDI, Directeur d'agence, DUT, Banque). De fait, les cadres réunis sont trop contents d'être là, de faire partie de ceux qui sont mis dans une pseudo confiance. Et si toutefois certains d'entre eux réagissent, c'est en silence. C'est dans ces moments solennels où la direction générale se montre réunie et apparemment cohérente, que les cadres sentent le poids de leur situation de délégués différenciés, de subalternes aliénés, dans une relation de travail salarié sur lequel ils ont une influence de plus en plus réduite.

Les exigences économiques, portées par les occupants des premières places de la délégation, ont mis leurs empreintes sur les exigences organisationnelles, et conditionné leurs logiques. Car, avant tout, sous couvert de participation, et avec la force de ses discours, le management « cherche à articuler rentabilité et sentiment de loyauté et d'adhésion »²⁸³. Dans cette relation déterminante, les cadres sont des exécutants contraints et une fois la *messe* terminée, il faut se mettre au travail.

L'état major des cadres *stratégiques dirigeants* (direction générale, technique, administrative, financière, commerciale, humaine), déploie ses troupes pour une nouvelle campagne. A chaque niveau hiérarchique, les objectifs sont fixés, traduits en objectifs opérationnels et répercutés au niveau inférieur.

Ici commence un espace d'autonomie relative et limitée pour les cadres *managers, experts et producteurs*. Le chef de projet entouré de son équipe, micro entreprise dans l'entreprise²⁸⁴, engage les grandes manœuvres. Pour répondre aux cahiers des charges des contrats qui cristallisent les promesses qui seront faites aux clients, ils consultent les partenaires, dans l'entreprise ou à l'extérieur. Le contrat obtenu, les coûts conditionnent les budgets, les délais, le temps imparti, la qualité et le niveau d'exigence technologique. Les tableaux de bord s'allument. La puissante mécanique se met en marche et rien ne pourra désormais l'arrêter. Recherche, développement, production, tests et distribution sont autant d'étapes qui se succèdent, pour atteindre le résultat tant attendu : la satisfaction d'un challenge tenu pour les cadres, la satisfaction d'une commande honorée pour le client, et surtout des résultats financiers pour les actionnaires.

L'histoire peut paraître simple et aller de soi. Et pourtant, que d'obstacles et que de stress en perspective pour les cadres que nous avons rencontrés. Ils ont voulu « l'affaire » et ils l'ont eu : mais à quel prix ! Car coût, délai et qualité ne sont pas des exigences faciles à tenir dans le même projet.

283 *Idem*, p 624.

284 Dans l'une des situations étudiées, l'entreprise s'est scindée en satellites (Strategy business unit et Technical business unit) qui travaillent en totale autonomie les uns par rapport aux autres.

En effet, plus le temps s'écoule et plus les difficultés se multiplient. La liberté de manoeuvre se rétrécit, cependant que de nouvelles contraintes imprévues apparaissent, avec de nouveaux paramètres à gérer. « Et cela sans même tenir compte des accidents ou des erreurs toujours possibles » (Dominique, 49 ans, CDI, Chef de projet, BTS, Informatique).

Dans ce contexte, le management que nous avons souvent rencontré dans nos entretiens repose sur l'idée d'une extrême réactivité des unités de travail entre elles. Il en résulte la montée en puissance du stress qui conditionne les cadres, et les maintient ainsi concentrés jusqu'à l'aboutissement du projet final.

3.3. Des cadres encadrés par le management gestionnaire

Le management est un dispositif particulier de direction, qui assujettit les encadrés comme les encadrants. Cette nouvelle technologie qui se diffuse concerne aussi bien les activités d'encadrement que l'exécution, et induit des transformations sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Au delà donc des relations cadres managers/subalternes que les premiers tentent de gérer par le consensus, ainsi que nous le verrons plus loin, le management est aussi un dispositif qui s'adresse aux cadres, et qui vise à les dynamiser et à les contrôler.

En se posant comme une technologie novatrice et pacificatrice dans l'entreprise, le management tente ainsi de transformer les rapports de pouvoir entre les cadres stratégiques des directions générales et les strates intermédiaires de l'organisation (les cadres managers, experts et producteurs).

Sous couvert de processus participatif, le management a révélé les pratiques des cadres, et a entrepris une formalisation de celles-ci. Les groupes de projet, d'objectifs ou de progrès, sont autant de manières de les conduire et de les solliciter. Le poids de la direction générale s'est allégé en se répartissant sur divers rituels à caractère collectif et « sacré ». Par des jeux de manipulations discursives, les exigences de l'organisation sont définies et cooptées par les groupes de travail. Dans ces espaces, les cadres participent à définir et à analyser les contraintes qui mènent de l'intention à l'action, et se retrouvent nécessairement pris dans les exigences que révèlent leurs propres conclusions.

Le management réveille un taylorisme originel consensuel en infléchissant les rapports du travail dans le sens du compromis, et se prolonge en introduisant dans le travail des cadres une tentative de rationalisation. L'un de nos interviewés illustre ce processus de

participation / rationalisation : « on a discuté de nos activités, de la manière de les améliorer (...) Au final, on a tronçonné notre travail, on l'a découpé, on n'a plus de liberté, tous nos actes sont normalisés (...) On s'est retrouvé avec un référentiel méthodologique : un gros ouvrage de 5 volumes, une espèce de gros pense-bête qui dit comment s'y prendre, et dans quel ordre » (Louis, 65 ans, retraite, Chef de projet, Ingénieur spécialiste, Electronique).

Mais le management participatif peut aussi se révéler comme un moyen de mobilisation / évaluation individualisé. La direction par objectifs²⁸⁵, et les entretiens d'évaluation par objectifs qui la cristallisent, sont l'illustration de cette pratique où le cadre producteur en particulier définit, sous l'influence de son supérieur, le cadre manager, les objectifs qu'il entend poursuivre, et les moyens qu'il envisage de mettre en œuvre. Ce dernier subissant le même sort avec son n+1.

Tout ce qui peut constituer l'activité est ainsi esquissé, précisé et contrôlé, dans une boucle qui va de la projection à la réalisation, pour repartir à nouveau dans une nouvelle phase : objectifs fixés, quantité et qualité des résultats obtenus, et entre les deux, comportement au travail, savoir-être, qualité relationnelle, capacité d'animation, contribution à l'amélioration²⁸⁶.

Par ce processus, le cadre s'engage simultanément à une obligation de moyens et de résultats, souvent encouragé au regard de son potentiel à « ne pas sous-estimer ses capacités », c'est-à-dire parfois, « à risquer de surestimer ses possibles ». Ainsi, le cadre définit la taille et la nature de la chaîne avec laquelle il accepte de marcher. Si cela semble si facile, c'est que la relation apparaît tranquille, valorisante même, sous couvert de la responsabilisation. Le management réussit ici sa plus ingénieuse tentative d'asservissement. En stimulant la confiance du cadre dans sa hiérarchie et dans ses capacités, en le responsabilisant, il lui impose la liberté de se surveiller tout seul, et fait ainsi l'économie d'un geôlier. Le cadre voudrait-il en cours de route se délivrer ? Le management l'en dissuade : les transparences favorisent la diffusion de l'information et permettent de contrôler son activité. Les relations contractuelles, qu'il a participé à

285 La question du management des années 60 aux années 90, dans laquelle prend place la direction par objectifs, est largement traitée par Boltanski et Chiapello. (Boltanski L., Chiapello E, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999). De leur analyse de la littérature de management il ressort, dès les années 60, une forte insatisfaction des cadres. « Ils aspirent à partager le pouvoir de décision, à être plus autonomes, à comprendre les politiques de la direction, à être informé de la marche des affaires » (p 103) et des solutions qui se nomment « décentralisation, méritocratie et directions par objectifs » et, pour chaque cadre, une autonomie bien encadrée « le cadre sera désormais jugé sur la réalisation de ces objectif » (p 105). Tout cela afin de « sonner le glas de l'arbitraire dans le management des hommes » (p 106).

286 Livian J-Y., Tessier N., « L'évaluation vue par les cadres », in Karvar A., Rouban L. (dir), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, op.cit, p 138.

construire le tiennent, conditionnent ses actes et, il le sait, sa progression éventuelle dans l'organisation.

Les cadres managers, experts et producteurs, sont pris par cette magie et ce jeu d'illusion. Il y a là quelque chose de rationnel qui leur ressemble et qui les rassure. En même temps ils sentent que quelque chose leur échappe. Le poids des contraintes les désoriente et les déstabilise. Les règles ont insidieusement changé, et ce *new deal* a pris pour eux le chemin d'une nouvelle aliénation. Délégués et aliénés par l'entreprise à laquelle ils s'étaient donnés sans réserve, ils sont aujourd'hui privés de la possibilité de s'y mouvoir librement. La charge d'un rôle réglementé et contrôlé, les conséquences de la distribution différentielle de l'autorité émergent peu à peu, et tout cela réduit les espaces si savoureux de l'improvisation : « avec tout ça, moi en en tout cas, ça ne me fait plus b... » (Jacques, 48 ans, CDI, Directeur d'agence, DUT, Banque). Les moyens techniques de l'organisation, cristallisés dans des réglementations et des pratiques formelles se multiplient et se combinent, pour unifier cette troupe en unités opérationnelles pseudo autonomes et taylorisées.

3.4. Des cadres managers dans le management gestionnaire

Nous l'avons souligné, en ce qui concerne les pratiques d'encadrement, le management a essayé de marquer une rupture avec les logiques conflictuelles qui ont caractérisé les organisations antérieures du travail²⁸⁷. Cette évolution a pu séduire nombre de cadres qui redoutent les relations marquées par les antagonismes et les luttes frontales, qui sont hésitants à donner de la voix dans la brutalité de rapports professionnels tendus, qui

287 On se souvient ici des travaux de Michel Crozier et de Bernard Pradier qui analysent, en 1961, la pratique du commandement dans six compagnies d'assurances. (Crozier M., Pradier B., « La pratique de commandement en milieu administratif », *Sociologie du travail*, n° 1, 1961, p 40-52.) Les auteurs distinguent trois formes de commandement : les cadres « autoritaires » (30%) qui utilisent la crainte comme moyen de commandement ; les cadres « libéraux » (38%) qui mettent l'accent sur le dialogue et la collaboration avec le personnel ; les cadres « laisser faire » (32%) qui ne prennent pas parti, tentent d'éviter les responsabilités et choisissent les solutions impersonnelles et peu compromettantes.

De notre point de vue, dans les décennies qui suivent les années 60, les cadres « autoritaires » s'effaceront au profit des cadres « libéraux ». Ces derniers s'imposeront avec le développement du management discursif, et « les programmes de formations de l'encadrement de subalternes (...) fondés sur le postulat que le libéralisme en matière de commandement, la bonne perception des attitudes des subordonnés et un comportement non directifs (...) donnent des meilleurs résultats que (...) l'application des règles disciplinaires (*idem*, p 51).

Mais, aujourd'hui, sous l'effet des contraintes financières et gestionnaires, les « cadres libéraux » peinent à maintenir leur posture. On assiste à un retour du management « autoritaire » (consensuel sur la forme, mais très coercitif sur le fond) et à un développement des cadres du « laisser faire » qui s'installent dans une posture d'indifférence résignée que nous présentons à la fin du chapitre 5. D'ailleurs, dans l'article de Michel Crozier et de Bernard Pradier, les cadres du « laisser faire » sont ceux d'une compagnie « dont la structure d'organisation est tout à fait confuse (...), l'autorité mal acceptée (...). Cette compagnie avait déjà été réorganisée à plusieurs reprises sans avoir pu encore trouver son équilibre » (*idem*, p 50). La situation de beaucoup d'entreprises aujourd'hui, restructurées sans cesse et soumises au bon vouloir de leurs actionnaires...

préfèrent trouver des solutions de compromis et arrondir les angles. « L'autorité se gagne par la parole, et le fait de savoir désamorcer les résistances et les tensions. On a peu de moyens de faire bouger les gens, le seul moyen c'est de les persuader en espérant que ça passe » (Simon, 52 ans, CDI, Responsable informatique, Bac, Formation interne, Transport public). Le cadre manager s'adapte, fait preuve de souplesse, favorise une politique du « *donnant donnant* »²⁸⁸, et tente de donner à ses subalternes une image consensuelle, pour diluer les dynamiques conflictuelles que sa position suggère. Il responsabilise, encourage, soutient. Il idéalise l'objectif, et survalorise chacun dans la place qu'il occupe « au coeur de l'organisation ».

De là, les aptitudes à l'encadrement, dans une période où le niveau de formation du personnel s'élève, sont logiquement orientées vers des qualités de leader auxquelles s'adjoignent celles de planificateur et de conciliateur. De là aussi, le clivage entre les cadres managers, les cadres experts et surtout les cadres producteurs prend tout son sens. Car l'expertise technique cède alors le pas à la capacité de communication. A un moment où les équipes de projets se multiplient, la personnalité du cadre, sa légitimité, son autorité sur les choses et ses capacités relationnelles comme *connaissance des rapports sociaux*²⁸⁹, l'emportent sur ses connaissances scientifiques et techniques.

Paradoxalement, peu de cadres managers rencontrés signalent à notre intention des formations au management dont ils auraient bénéficié. Les séminaires auxquels nombre d'entre eux ont pu participer, constituent des formations mais ne sont pas toujours perçues comme telles. Et, quand ils parlent de leur pratique d'encadrement c'est sans toujours évoquer le terme du management, et en donnant simultanément à notre appétit de découverte, les ingrédients qui le constituent.

Les cadres managers seraient donc, de part leur formation et l'idéologie initiale qui les portent, un public privilégié et d'ores et déjà acquis à toutes pratiques par nature *consensuelles et raisonnables*. Ils manipuleraient alors « instinctivement » les cotés les plus participatifs, de ce jardin de discours.

Cependant, une grande contradiction les attend quand, en tant que délégués, ils sont interpellés pour devenir le bras armé de la direction²⁹⁰. Car la délégation le suppose : c'est à eux qu'il revient de lutter pour cette productivité accrue, de se débrouiller avec toutes les tensions que la recherche de la meilleure configuration productive entraîne.

288 Aubert N. et Gaulejac (de)V, *Le coût de l'excellence*, op.cit

289 Segal E., « Les compétences « relationnelles » en question », *Les cahiers d'Evry*, Centre Pierre Naville, Université d'Evry, Mai 2005.

290 Durieux A., Jourdain S. *L'entreprise barbare*, op.cit, p 173 et suivantes.

Tant que le système, en apparence du moins, leur laissait une place privilégiée, les cadres managers s'accommodaient de cette situation, et leur collaboration au système semblait acquise. Mais lorsque la violence des rapports sociaux pénètre leur pratique professionnelle, leur malaise apparaît, leurs contradictions les trahissent et leur aliénation émerge, quand ils « prennent des décisions et agissent quotidiennement contre leurs profondes convictions »²⁹¹.

Ainsi, parmi les moments significatifs de ces tensions et de l'aliénation qui surgissent, il y a celui où, délégué et mandaté par sa hiérarchie, le cadre manager doit annoncer ici, des réorganisations difficiles, là, des réductions d'effectifs douloureuses. Un de nos interlocuteurs (directeur de production) garde de ces moments une intense émotion et un traumatisme durable. « Le DRH m'a demandé de faire moi-même la liste (...) on a pas toujours des relations faciles (avec les subalternes) mais de là à couper les têtes, il y avait un monde (...) Je ne me faisais pas à cette idée (silence) ». A cet instant, nous devinons que les scènes repassaient dans sa tête. « Je n'arrivais plus à les regarder (...) J'ai fait la liste... c'était rationnel... j'ai décidé de m'entretenir avec chacun d'entre eux... expliquer... par honnêteté... l'un d'eux m'a fait une scène terrible... d'autres étaient silencieux... il y a eu un suicide... C'était terrible... Je ne souhaite ça à personne... ». (Alain, 58 ans, CDI, préretraite, Directeur de production, Ingénieur spécialiste, industrie pharmaceutique).

Paradoxe du management et de la délégation : comment en effet, par fidélité envers l'entreprise, retrouver la confiance de ses subalternes, quand on a été celui qui a accepté d'être le bras armé qui les exécutent. On aurait pu laisser agir une bureaucratie anonyme ? Mais c'eût été alors nier la place et la légitimité du cadre manager dans l'organisation. Le cadre manager est condamné à relayer, dans une relation de confiance et de proximité, les bonnes et les mauvaises nouvelles. Cornélien !

3.5. Du management discursif à la « table à secousses »

Les cadres managers, les cadres experts et producteurs, sont finalement pris dans un faisceau de déterminations qui les conditionnent tout entier.

S'ils sont cadres managers, face à des subalternes, ils veulent tout donner, calmer leur résistance, en espérant leur mobilisation. Selon les témoignages, quand la tension se précise et menace l'équilibre précaire de leur équipe, ils amortissent les coups, sans en donner. Ils diffusent leur conviction, tentent de réduire les fissures qui apparaissent et

²⁹¹ Durand J-P., *Entreprise. Mais comment peut-on encore parler de lutte des classes ?* op.cit.

espèrent toujours que la raison l'emportera. « J'essaye de faire passer les objectifs en douceur. Si c'est nécessaire, j'explique (...) Ils faut qu'ils [les subalternes, cadres et non cadres] comprennent ce qu'on attend d'eux. On a des objectifs chiffrés à atteindre. On doit les faire ensemble » (Jacques, 48 ans, CDI, Directeur d'agence, DUT, Banque). « On répète souvent les mêmes choses (...) c'est rituel, (...) les mêmes objectifs, les mêmes consignes, les mêmes rappels (...) c'est aussi affiché dans les ateliers » (Jean, 29 ans, CDI, Directeur de production, Ingénieur généraliste, Industrie automobile).

Moins la distance sociale est grande, plus les habitus sont proches, plus le management est facile, et inversement. Ainsi, face à des subalternes peu formés, qui ne reconnaissent pas leurs exigences, leurs espoirs potentiels sont minces. « Il faut redoubler les efforts » et montrer de réelles capacités de conviction. Face à des subalternes mieux formés (d'autres cadres, des experts ou des techniciens en particulier, mieux conditionnés à la logique de la réussite), la patience et la capacité à redynamiser leurs troupes peuvent l'emporter. Ainsi que le dit Daniel, 47 ans, colonel de l'armée, « c'est beaucoup plus facile de commander des officiers que de commander des hommes de troupes. Il faut avoir fait ses preuves avec les uns, pour prétendre commander les autres ».

Mais toujours, et dans tout les cas, « on doit remettre à plat et pousser à nouveau ! » (Alain, 58 ans, CDI, préretraite, Directeur de production, Ingénieur spécialiste, Pharmacie). Car, à leurs directions respectives, ils ont tout promis. Ils se sont longuement entretenu avec elles pour définir leurs objectifs et leurs performances à venir. Ils leurs ont donné dans le cadre de réunion de toutes sortes les connaissances sur les conditions de leur réussite. Ils ont accepté les challenges que leur entreprise leur a confiés, preuve de la délégation, de la reconnaissance et de la confiance.

Bref, leur équipe les tient autant que leur direction qui les surveille. Et cela peut le mettre en tension...

Car des réunions de bilans intermédiaires ont été programmées. Il faut rendre des comptes, quoi qu'il arrive. Si le management consensuel des rapports sociaux est de mise la plus part du temps, il arrive aussi, au détour de certaines entreprises rencontrées, qu'il se durcit, bute en quelque sorte sur sa propre limite et, pour éviter l'assouplissement des individus, met en place des processus d'évaluation collective à visée individualisante et stimulante.

Dans nos témoignages, il s'agit, pour chaque cadre, de socialiser face à ses collègues et devant son manager, l'avancement de son travail et les résultats qu'il a obtenus. Car il n'est plus question que d'une chose : « Où en êtes vous ? ». Premières conséquences, l'esprit d'équipe éclate et, quand les résultats tardent, la peur s'installe. Les « tables à secousses » (c'est ainsi que les cadres appellent les réunions de cadres dans une des

entreprises évoquées), participent à l'accentuation de la pression, sollicite une remobilisation et favorisent les stratégies individuelles du « sauve qui peut ». Un moment essentiel (et parfois cruel) dont le *principe actif*, consensuel en apparence et redoutable sur le fond, est de rappeler à ceux qui l'auraient oublié que les objectifs doivent être atteints. « Chacun redoutait ces moments là et espérait qu'il ne serait pas *la tête de turc* du jour (...) On était soulagé quand il (le chef de projet) avait trouvé sa *tête de turc* dans la réunion. On pouvait respirer jusqu'à la prochaine » déclare Gilles, 38 ans, ingénieur de production.

« C'était carrément inadmissible, on était traité plus bas que terre (...) un jour c'était bon, on te foutait la paix ...c'était pour quelqu'un d'autre, un jour tes chiffres n'étaient pas bons et t'étais plus que de la m... : j'étais humiliée ! » (Armelle, 41 ans, CDI, Cadre commercial, DESS, Industrie médicale).

Lui est parti : « C'était ça ou l'HP (hôpital psychiatrique) ». Elle, après avoir participé à un séjour somptueux d'intronisation des nouveaux venus à Las Vegas, après avoir été encensée plusieurs fois, a été finalement licenciée pour insuffisance professionnelle.

Et, à notre connaissance, les tables à secousses sont toujours là...

3.6. Des cadres déboussolés

Le management « post rationnel »²⁹² a-t-il eu les effets escomptés, en particulier chez les cadres qui constituaient un instrument et une cible privilégiée ? Dans leur représentation, les entreprises se sont-elle trouvées grandies et avec elles, les objectifs qu'elles entendaient valoriser ? Surtout, qu'en est-il de la délégation, de la confiance, de l'implication, et comment les cadres que nous avons rencontrés nous en parlent-ils ?

Cette question était centrale pour notre questionnement initial. Lors de nos entretiens, c'est dans la représentation de soi et de l'entreprise que les individus interpellés comme sujets assujettis à la logique capitaliste se constituent²⁹³. Lors de nos rencontres, les interviewés parlaient de la représentation qu'ils ont des autres, de leurs collègues et subalternes, de la direction et de l'entreprise surtout à laquelle, souvent, ils donnent vie en la personnifiant.

Premier constat : du côté des cadres *techniques experts, producteurs* (mais aussi de certains cadres *managers*), les cadres *stratégiques dirigeants* sont loin d'eux et la

292 Tixier P-E., « Légitimité et modes de domination dans les organisations », op.cit.

293 Mispelblom-Beyer F., *Théories, idéologies et pouvoirs : sociologie de l'entreprise politique*, op.cit, p.105.

pauvreté de leurs propos en ce qui les concerne illustre cette distance entre eux et leur direction générale. « Ils sont obsédés et ils n'ont d'yeux que pour les actionnaires... C'est important, peut-être, mais il n'y pas que ça ! » (Alain, 58 ans, CDI, préretraité, Directeur de production, Ingénieur spécialiste, Pharmacie)

En prolongement, et concernant la définition de la politique de leur entreprise, ils estiment n'agir qu'à la marge²⁹⁴, sur des aspects techniques, mais pour la stratégie de développement et la stratégie financière, pas du tout²⁹⁵. Leur aspiration à partager le pouvoir de décision n'a pas été entendue et encore moins satisfaite²⁹⁶. « Avec les autres cadres, nous avons souhaité être associé à la stratégie de l'entreprise. En fait, on est encore autonome pour la gestion technique de nos services, de toute façon il [le PDG] n'y connaît rien ! Mais pour le reste, il nous a fait comprendre que cela ne nous regardait pas. C'était lui et les actionnaire » (Louise, 45 ans, CDI, Chef de service, Doctorat de pharmacie, Etablissement de soin privé).

Par ailleurs, plus grande, plus tentaculaire, plus internationale est l'entreprise, plus cette situation est accentuée. « La politique de l'entreprise ? Il faut être à direction générale et encore ce n'est pas sûr. On est une filiale américaine. Ça se décide là bas ! [aux Etats-Unis] » (Roger, 40 ans, CDI, Responsable de formation, DUT, Informatique). Les valeurs, les normes et les règles reconnues légitimes, et supposées partagées, si essentielles à la dynamisation de la délégation et de la relation de confiance, n'étant pas mises en débat, on assiste à une rupture idéologique entre les salariés cadres et leur direction.

Deuxième constat : souvent, le ressort de leur mobilisation est cassé. Et on entend : « Non,... le cœur n'y est plus ! » (François, 39 ans, CDI, Responsable qualité, Doctorat de médecine, Industrie pharmaceutique). L'émergence de logiques de plus en plus contraignantes avec une « technostructure tatillonne et inquisitrice » (Nadine, 38 ans, CDD, Radiothérapeute, Doctorat de chimie, Santé), et l'accélération du rythme de la

294 Le même constat est fait ailleurs : Cousin O., « Travail et autonomie », Karvar A, Rouban L(dir) , *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, op.cit, p 25.

295 De ce point de vue, on peut se rappeler les propos tenus, en 1967, par George Benguigui, concernant les cadres orientés vers le travail, la science, la technique, le développement économique et la communauté d'une manière générale. L'auteur constate que ces cadres « ne sont pas satisfaits des informations que les directions diffusent sur la gestion des entreprises. Ils semblent, mais à degré moindre, ne pas être satisfaits des informations concernant les investissements et la politique générale de leurs entreprises. (Benguigui G, « La professionnalisation des cadres dans l'industrie », op.cit, p 141). Une situation repérée aussi en 1968, par Colette Monteil-Tartanson, Jacqueline Gaulon et Roland Guillon qui soulignent l'existence de cadres supérieurs qui participent à la gestion de l'entreprise, mais estiment cette participation insuffisante et souhaitent une association plus grande aux décisions » (Monteil-Tartanson C., Gaulon J. et Guillon R., « Formes et projets de participation des cadres dans l'entreprise », op.cit, p 273). On a ainsi le sens de l'évolution sur près de 40 ans...

296 Boltanski L., Chiapello E., *le nouvel esprit du capitalisme*, op.cit, p 103.

« machine infernale qui casse les gens ! » (Alain, 38 ans, ingénieur spécialiste devenu indépendant), contribuent à rompre les liens d'identification qui lient les cadres à l'entreprise institution²⁹⁷. Après lui avoir beaucoup donné et beaucoup espéré, ces cadres sont déçus, désabusés et révoltés parfois, contre « une entreprise qui fait ça ! [Des licenciements] » (Roger, 40 ans, CDI, Responsable de formation, DUT, Informatique), « des licenciements quand les bénéfices ne sont pas dégueulasses ! ». (François, 39 ans, CDI, Responsable qualité, Doctorat de médecine, Pharmacie). Certains ont espéré et obtenu de « pouvoir bénéficier d'un plan social (...) j'en avais marre, c'est comme ça ! » (Lucien, 58ans, préretraite, Cadre informatique, formation interne, Pharmacie). D'autres attendent la retraite et courbent le dos. D'autres encore prennent des distances, cultivent leur jardin secret et s'y protègent. D'autres enfin espèrent l'émergence « de gens qui ont des idées géniales pour nous sortir de là ! » (Laurent, 52 ans, CDI, Directeur d'usine, Ingénieur spécialiste, Electronique).

Le management gestionnaire leur a demandé des efforts d'explicitation, de stimulation, d'implication et de diffusion. Ils y ont, pour nombre d'entre eux, consacré leur énergie et leur temps. Ils ont été parfois jusqu'au bout d'eux-mêmes et du supportable, avec des menaces qui secouaient certains dans tous les sens. Mais, aujourd'hui, force est de constater que « la coupe est pleine et la pilule ne passe plus » (Louise, 45 ans, CDI, Chef de service, Doctorat de pharmacie, Etablissement de soin privé). Et ce n'est pas tant le discours managérial lui-même qui est contesté, que les forces financières sous-jacentes qui l'ont stimulé.

4. Les cadres dans la firme flexible

Au-delà des effets et des limites du management gestionnaire, une autre évolution est en cours qui touche les collectifs de travail et plus largement la place de certains cadres dans l'entreprise. Ces changements concernent les rapports d'extériorité qui peu à peu se construisent, les catégories sémantiques que chacun utilise désormais pour s'identifier, et les transformations qui affectent la place de certains cadres délégués du capital.

297 Selon George Benguigui, « une entreprise est une institution dans le mesure où elle remplit une fonction sociale, répond à une valeur sociale (...) dans le cas des entreprises industrielles, l'une des principales valeurs dont il peut s'agir est le développement économique ». (Benguigui G, « La professionnalisation des cadres dans l'industrie », op.cit, p 142.). Pour les cadres rencontrés, ce développement économique passe par la science et la technique, et constitue une valeur en ce sens qu'il mène vers le bien être de la communauté en général. Ce que le capitalisme gestionnaire et financier, avec ses conséquences sur les entreprises et les collectifs de travail, met en cause.

4.1. Les rapports d'extériorité et les glissements sémantiques.

Il y a encore peu, l'entreprise s'efforçait de maintenir avec les cadres, des rapports visant à entretenir leurs sentiments d'appartenance au collectif de travail, à la dynamique de l'entreprise et de son organisation. Tout était fait pour sublimer leurs compétences, pour sacraliser leur fonction, pour conserver l'esprit de corps et la cohérence du collectif²⁹⁸. Tout était entrepris pour valoriser les ressemblances, l'intérêt commun, et les synergies entre les différents services.

Aujourd'hui on assiste à une rupture, initialisée par les entreprises qui multiplient les innovations organisationnelles, pour augmenter la pression sur le travail et stimuler les logiques de distinction entre les cadres stratégiques dirigeants, les cadres managers et les cadres techniques, experts, producteurs. Cela peut signifier, pour certains, la fin d'un cycle de valorisation et de protection relative, et la fin d'une intégration garantie. Les entreprises confirment leur préoccupation d'améliorer leur compétitivité, en encourageant la différenciation, l'esprit d'initiative, la compétition et les concurrences.

D'une part, chaque groupe de travail, chaque service ou département, peut à partir des potentialités de la comptabilité analytique, être pris isolément, et par là, pris comme une entité indépendante. Chaque secteur devient une micro entreprise dans l'entreprise, soumis à la pression d'adapter la quantité de personnel permanent au minimum requis, de trouver le seuil des coûts salariaux constants et incompressibles en adéquation avec ses objectifs de profitabilité.

Dans cette dynamique se construit une multiplicité d'extérieurs. L'entreprise tend à devenir un espace intérieur virtuel dans lequel travaillent des entités particulières, étrangères les unes aux autres, mais interdépendantes.

D'autre part, l'influence des logiques anglo-saxonnes et la fascination pour l'Amérique²⁹⁹ a laissé aussi son empreinte. L'expression *manager* se substitue peu à peu à l'expression *cadre*. Pour distinguer les uns, ceux qui encadrent, et discriminer les autres, ceux qui n'encadrent pas. Cette transformation interpelle les cadres managers à exercer leur rôle au plus près des fonctions de stimulation et de contrôle d'équipe. Mais, cette activité peut s'exercer indifféremment, soit du centre de l'entreprise, soit de son extérieur.

Elle peut s'effectuer dans l'espace limité de l'organisation. C'est un management interne, mode encore dominant aujourd'hui.

298 Aubert N., De Gaulejac V., *Le coût de l'excellence*, op. cit.

299 Boltanski L., *Les cadres, la formation d'un groupe social*, op.cit, p 155 et suivantes.

Elle peut s'exécuter du dedans vers le dehors, sur les sous-traitants. « Je suis responsable de la partie moteur du projet (...) Je coordonne tous ceux qui sont concernés, en France, en Italie, en Espagne (...) Ils sont salariés des entreprises associées dans le consortium» (Yves, 34 ans, CDI, Chef de projet, Ingénieur généraliste, Industrie aérospatiale). C'est un management interne externe dans un réseau.

Elle peut s'opérer du dehors vers l'entreprise, tels les indépendants ou les conseillers extérieurs qui interviennent durablement ou ponctuellement dans les organisations. « Quand ils m'ont demandé de passer indépendant en continuant de travailler avec eux, je n'ai pas vu de différence fondamentale (...). Je suis resté le manager de l'équipe. (Louis, 41 ans, indépendant, Architecte d'intérieur, Ingénieur BTP). C'est un management externe interne.

Dans ces configurations, les frontières se brouillent et les délégations managériale se pluralisent.

Toutes ces transformations s'articulent avec les changements sémantiques, qui expriment de nouvelles représentations du rapport à l'entreprise, et du rapport aux autres. A l'expression *collègue* s'est peu à peu substituée celle de *collaborateur* qui introduit un rapport d'extériorité et de dissemblance. Etre collègue signifie appartenir à une même communauté de travail, une même entreprise, partager la même culture, les mêmes pratiques, les mêmes représentations et les mêmes intérêts. Etre collaborateur signifie au contraire que l'on provient de différents espaces de travail, de services distincts, ou de différentes entreprises, que l'on a des représentations, des pratiques, des intérêts différenciés.

Pour définir les rapports entre services, entre entreprises et sous-traitants, l'usage de la terminologie de *partenariat* et de *prestataire* souligne une convergence provisoire, dans laquelle s'encastrent des intérêts contradictoires. Cette terminologie à deux faces est l'expression de rapports de coopération/concurrence, qui s'appliquent aussi bien entre services en interne, qu'entre des entités juridiques différentes.

Enfin, chacun devenant le prestataire de l'autre, la terminologie du *client* se généralise, tend à s'appliquer indifféremment dans toutes les relations de travail, et souligne l'existence d'intérêts complémentaires, donc par nature différents les uns des autres. La tendance à l'homogénéisation des périodes antérieures se transforme. On assiste à une hétérogénéisation du monde du travail des cadres, à une complexification organisationnelle et à un éclatement des identités statutaires.

On peut alors identifier trois zones particulières : un intérieur dans l'intérieur, sorte de noyau dur de quelques décideurs (les cadres stratégiques), où le « cher ami » est de

mise. Un extérieur dans l'intérieur, périphérie de l'organisation où sont réunis des salariés plus ou moins stabilisés. Un extérieur à l'extérieur, juridiquement indépendant, mais soumis aux logiques de l'organisation, et entièrement conditionné par les aléas d'un marché de nature commerciale³⁰⁰. L'entreprise et les délégations éclatent sous l'effet de la différenciation : aux rapports de complicité des hommes entre eux se substituent des rapports d'extériorité et de concurrence.

4.2. Une délégation externe : du droit du travail au droit commercial.

Ainsi que nous l'avons esquissé précédemment, une des caractéristiques des rapports entre l'encadrement et les directions peut consister en une déréglementation progressive, en une disparition des contraintes du droit ou de la convention, au profit d'une contractualisation de gré à gré.

La participation des cadres aux évaluations individualisées qui procèdent en deux temps avec la mise en place des objectifs à atteindre et l'évaluation des résultats obtenus, ressemble à s'y méprendre à l'élaboration d'un cahier des charges, et à la vérification finale de conformités des objectifs poursuivis. Elle ouvre potentiellement à une transformation statutaire.

Subrepticement, pour les cadres experts en particulier, il existe une tendance à les tirer du code du travail vers le code commercial, à installer une coopération soumise à des conditions individualisées et régulièrement renouvelées. Un de nos interlocuteurs (ancien architecte d'un groupe hôtelier) qui est passé à la demande de son entreprise de la situation de salarié à la situation d'indépendant, confirme que les conditions contractuelles sont finalement identiques, malgré les différences entre ces deux cadres juridiques distincts. « Je n'étais pas mieux protégé comme salarié. Les contraintes des objectifs étaient des moyens de mettre fin à ma collaboration avec l'entreprise. Quand ils m'ont demandé de passer indépendant en continuant de travailler avec eux, je n'ai pas vu de différence fondamentale. Tant qu'ils seront satisfaits et que cela me conviendra, on continuera à travailler ensemble » (Louis, 41 ans, indépendant, Architecte d'intérieur, Ingénieur BTP, Bâtiment). Avec ce glissement de statut, une autre innovation est apparue. Cet ancien cadre est resté potentiellement le patron du service qu'il a pourtant quitté. Il demeure pour ses anciens subordonnés (devenus ses collaborateurs) celui qui oriente, qui organise, qui décide en dernière instance (sous

300 Durand J-P., *La chaîne invisible, Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, op.cit p 185.

couvert de la direction de l'entreprise devenue son client). La confiance est toujours là, transformée pour stimuler les relations sociales du travail mais la délégation a changé de forme et avec elle, le cadre juridique qui participe à la définir. On est passé d'une délégation salariale à une délégation commerciale, d'une confiance salariale à une confiance commerciale.

4.3. Les délégations différenciées dans la firme flexible

Les nouvelles exigences économiques et organisationnelles de l'entreprise contestent la domination du modèle salarial construit pendant la période fordienne. Tentent de s'y substituer de nouvelles formes de relations, qui s'éloignent des composantes salariales classiques, qui tentent d'échapper aux règles de régulations macro-économiques, pour se rapprocher de régulations micro-économiques privilégiant en particulier les négociations de gré à gré.

La mondialisation néo-libérale de l'économie complique les régulations sur des bases nationales, l'instabilité des marchés réduit la capacité des entreprises à prendre des engagements à long terme et la portée des négociations entre les partenaires sociaux³⁰¹. Surtout, les stratégies des entreprises sont désormais largement conditionnées par les exigences exacerbées de leurs actionnaires. De plus, pour les entreprises, plus l'activité économique est variable et plus les pressions actionnariales sont fortes, car les marchés financiers les sanctionnent. Ces contraintes en cascade conduisent à une multitude d'innovations qui portent le travail dans les entreprises, sans que celles-ci soient obligées de s'engager durablement.

En ce qui concerne les cadres, instrumentalisant la dynamique de la délégation différenciée, les entreprises tentent de mettre une partie d'entre eux (les cadres techniques, experts, producteurs) à distance. Et les contrats de travail à durée indéterminée marqués par la force de la coercition et de l'exclusion, les contrats de travail à durée indéterminée intermittents, les contrats à durée déterminée (conduits et reconduits, en continuité ou par phases discontinues), les contrats de mission, le consulting, le multi salariat, le portage salarial, l'essaimage et les externalisations se multiplient. Ils sont les maîtres mots d'une organisation en puzzle, résultat de l'entreprise « bloc » qui se transforme en « galaxie »³⁰².

301 Perret B., *L'avenir du travail, les démocraties faces au chômage*, op.cit. p 93-97.

302 Betheder M-C., « Une organisation en puzzle », in *Les métamorphoses du travail*, Le Monde initiatives, mai 1995.

Dans la période des trente glorieuses, pour les cadres du moins, l'incertitude de l'emploi salarié était perçue comme improbable. Elle provenait pour l'essentiel de forces endogènes, internes à l'organisation et donc susceptibles d'être combattues utilement par eux. Les cadres disposaient des moyens de maintenir l'incertitude à distance, en modifiant efficacement leur implication dans l'organisation.

Selon les cadres interrogés, les dangers qui pèsent aujourd'hui sur eux sont d'un autre ordre. Il s'agit de menaces exogènes, externes à l'entreprise, des effets de la financiarisation de l'économie qui éclate la propriété des moyens de productions, de la pression des actionnaires relayés par des gestionnaires de fonds qui exigent de la rentabilité en ignorant les conditions de la production, de l'internationalisation de la concurrence dans laquelle ils peinent à se situer.

Les données des problèmes ainsi posés dépassent les cadres qui n'ont pas les moyens de les contrarier, de les combattre ou de les résoudre. Il en résulte que les cadres techniques, experts, producteurs en particulier, sont soumis à une incertitude réelle, relative à leur condition de travail et à leur devenir³⁰³.

Lorsque la charge de travail s'accroît, ils doivent en supporter tout son poids, y compris avec des effectifs allégés. Lorsque les plans sociaux sont en vue, ils savent qu'ils peuvent être touchés comme les autres, et qu'ils ne bénéficieront plus de traitement de faveur. Lorsqu'ils sont licenciés, les conditions de leur départ peuvent parfois être comparables à celles que connaissent souvent aujourd'hui, les cadres licenciés aux Etats-Unis : violente. Ainsi, un de nos interviewés a été licencié dans les conditions suivantes : arrivé le matin, il remarque que sa plaque a été enlevée de sa porte et qu'il ne peut entrer. Il rejoint le bureau de sa secrétaire. Celle-ci est en pleurs. Il s'inquiète de son état et voit soudain, dans le bureau, toutes ses affaires rassemblées dans un carton. Il comprend. Il va voir le directeur général. Celui-ci s'emporte et lui intime l'ordre de quitter les lieux. Le ton monte. Le directeur ira jusqu'à le menacer d'une intervention policière. « Après dix, j'ai été jeté dehors comme un mal propre (...) c'est pitoyable ! »

Lorsqu'ils sont contraints d'accepter un contrat de travail à durée déterminée, l'échéance du contrat leur rappelle sans cesse que l'incertitude s'est imposée comme une norme de

303 Ainsi que l'exprime Paul Bouffartigue, « plus aucune entreprise ne garantit désormais l'emploi, ni la carrière. Pilotée à court terme par le cours de leur valeur boursière, dépourvue de vision stratégique en terme de développement, réorganisant leurs structures, raccourcissant leurs échelles hiérarchiques, fonctionnant en réseau et par *équipes projet* éphémères, les firmes sont dans l'incapacité de renouveler les termes de l'ancien contrat social. Du moins pour la majorité de leurs cadres ». Bouffartigue P., « Le salariat intermédiaire sous tension », *Le retour des classes sociales*, La dispute, 2004, p 118.

leur relation au travail. Lorsqu'ils sont encouragés à intégrer une externalisation, à transformer leur statut salarié en statut de travailleur indépendant malgré leur réticence, ou qu'il ne trouve comme issue, que le moyen du cabinet conseil ou du portage salarial, ils savent que ce n'est pas un choix parmi d'autres, mais une alternative possible pour échapper au chômage. Et, quand le chômage les atteint, ils savent qu'un déclassement aura probablement lieu³⁰⁴, et que de nouveaux efforts les attendent³⁰⁵.

Dès lors, en relation avec l'évolution de la *firme flexible* et en lien avec la fragmentation des marchés du travail telle que la propose John Atkinson³⁰⁶, le paysage de l'emploi des cadres, stimulé par la délégation différenciée, pourrait être reconfiguré ainsi que le montre la figure ci-dessous.

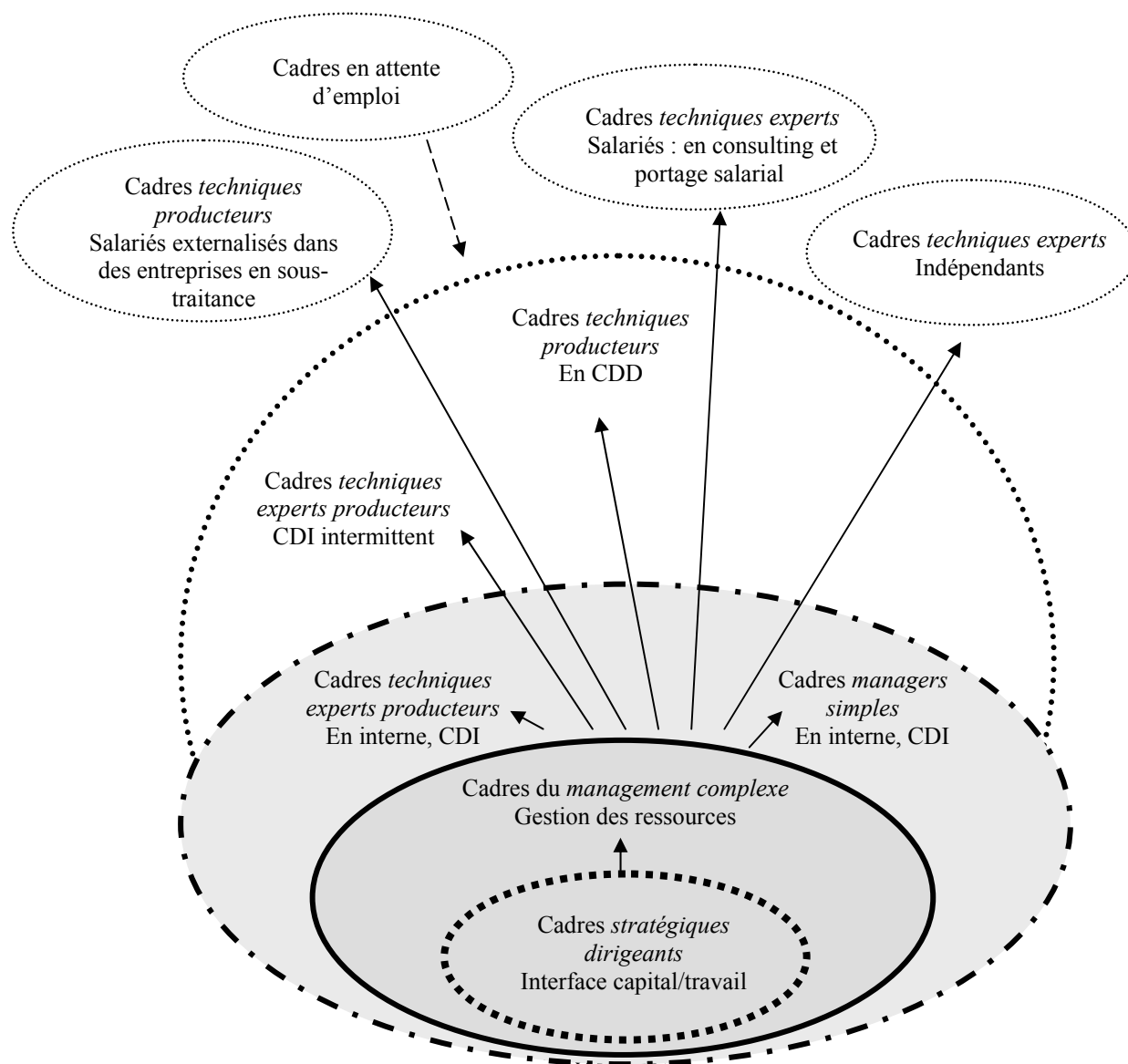
304 Bouffartigue P. et Gadea C., *Sociologie des cadres*, op.cit p 88-90.

305 Pochic S. « Comment retrouver sa place ? Chômage et vie familiale des cadres masculins », *Travail, Genre et Société*, n°3, 2000.

306 Atkinson J. in Durand J-P, *La chaîne invisible, Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, op.cit, p 185.

Figure 3

**Reconfiguration potentielle de l'emploi des cadres
dans la firme flexible**



Dans le cadre de contrats de travail soumis à protections, le noyau dur des cadres *stratégiques dirigeants* resterait occupé à assurer le lien avec les institutions spécifiques du capital, et à transmettre les contraintes aux cadres *managers du management complexe*. Ces derniers seraient mobilisés à gérer les ressources matérielles et humaines, et à mettre en œuvre les contrats nécessaires à la protection des intérêts des actionnaires.

Soumis à des contraintes financières drastiques, les *cadres du management complexe* s'attacheraient à mettre en œuvre, en particulier et à l'intention des cadres *techniques experts producteurs*, des contrats de travail ou des contrats commerciaux qui se combineraient aux externalisations potentielles.

Les cadres *stratégiques dirigeants* et les *cadres du management complexe*, seraient installés au cœur de la firme, dans un marché primaire du travail, caractérisé par la flexibilité fonctionnelle, avec une sécurité d'emploi relative, car conditionnée par leur allégeance, et de hauts revenus.

Pour les cadres *techniques experts managers*, les modes de mobilisation au travail seraient transformés. Une partie d'entre eux resteraient dans un marché secondaire du travail marqué par la flexibilité numérique. Les autres seraient remobilisés dans la sous-traitance, par l'entremise de cabinets d'expertise et de conseil, d'entreprise de portage salarial ou dans le cadre du travail indépendant.

De ces différentes situations, et dans la perspective de la firme flexible que nous avons tenté d'esquissée, nous pouvons dégager deux formes de situation. Il existe d'une part, la précarité réelle, qui plonge brutalement ces cadres dans le chômage et qui remet profondément en cause leurs rapports au travail, leurs ressources et leurs projets de vie. Hormis les cadres mandataires sociaux, dont les moyens de rebondir sont à la mesure de leur réseau d'influence, les autres cadres à des degrés variables (cadres managers parfois, cadres techniques surtout) subissent difficilement le contre coup de la perte d'emploi. Il existe d'autre part, une incertitude relative, multiples états intermédiaires qui peuvent s'imposer à tous. L'incertitude des cadres qui se savent être menacés dans leur entreprise et qui plient devant les contraintes renouvelées que leur organisation impose pour atteindre à une meilleure efficacité. Celle des cadres externalisés, des cadres investis dans des cabinets-conseils, soumis à une concurrence intense, des cadres devenus indépendants qui ont échangé la menace du chômage contre un répit provisoire avec une incertitude externalisée qui se cristallise.

Ces incertitudes, relatives à une société flexible³⁰⁷, apparaissent comme les multiples combinaisons de l'évolution de la situation des cadres *managers*, des cadres *experts et producteurs*, conditionnées par la protection des intérêts du capital et relayées par le management gestionnaire. Chez les cadres techniques, *producteurs* en particulier, elles perturbent profondément leur rapport à la délégation et fissure la confiance qu'ils accordent à leur entreprise.

307 Gaullier X., « La société flexible », in *Cohésion sociale et emploi*, op.cit

Chapitre 5

Questions de confiance et de délégation, stratégies des entreprises et peur du chômage

Nous venons de l'examiner : en même temps que la structure interne de la catégorie des cadres se modifie en effectifs et en répartition en regard des délégations différentielles de l'autorité, le système productif est profondément bouleversé.

Les transformations des équilibres économiques réveillent les velléités des actionnaires. Les exigences de ces derniers sont relayées par les cadres stratégiques dirigeants, et les gestionnaires s'imposent comme les nouveaux maîtres des entreprises. On assiste à de profondes modifications relatives au mode de développement, au mode de management, au système organisationnel et aux relations du travail. Le triptyque qualité/délai/coût s'impose, les lignes hiérarchiques se réduisent, et la relation salariale se transforme sous l'effet de la *coercition étendue*.

Cette situation trouve désormais ses limites chez les cadres managers, comme chez les cadres techniques experts, producteurs, avec l'apparition de la violence des rapports sociaux du management, l'épuisement de la mobilisation d'une part significative d'entre eux, et l'émergence, pour une partie du groupe, d'une reconfiguration potentielle des modalités d'emploi dans la firme flexible.

Même si ce n'est pas nécessairement ce mot qu'ils ont utilisé, les cadres nous ont donné à entendre dans leur propos, une mise en question de la *confiance* qu'ils accordaient à leur entreprise, et une crise relative à la délégation.

Dès lors, en plus des entretiens que nous avons menés qui ne peuvent rendre compte de l'état du groupe dans son ensemble, nous avons mobilisé une source qui porte sur le même objet (les cadres), sur la même question (la confiance et la délégation), et qui s'appuie sur des données obtenues à partir d'un plus grand nombre d'entre eux. Il s'agit

de l'étude « Les Cadrotypes APEC »³⁰⁸. Nous reprenons ici les enseignements essentiels de l'étude, nous les commentons, et nous les analysons dans la perspective de notre questionnement³⁰⁹.

En prolongement, et compte tenu que dans notre recherche la question de la confiance résonne avec celle du chômage, nous utilisons les études statistiques disponibles sur la question, pour en tirer quelques leçons essentielles. Le chômage est donc traité à la fin de ce chapitre.

1. Une typologie pour appréhender la confiance des cadres dans leurs entreprises

Le nombre de cadres interrogés par l'étude de l'APEC est de 3000. Il s'agit de cadres salariés des entreprises de 5 salariés et plus, du secteur privé, avec un échantillon représentatif par âge, sexe, secteur, fonction occupée, répartition géographique.

Nous avons entrepris de mobiliser les données les plus essentielles au regard des questions qui nous occupent ici et relatives aux effets des transformations sur la catégorie.

1.1. Une question du lien

Tableau 25			
Les degrés de lien à l'entreprise			
Cadrotypes	%	Lien à l'entreprise	%
Cadres de DG	7	Lien fort	38 %
Epanouis	15		
Investis	16		
Mitigés	19	Distance	46%
Détachés	12		
Sceptiques	15		
Mécontents	16	Rupture	16%
Total	100%		
Source : <i>Les Cadrotypes APEC</i> , Les études de l'emploi des cadres, édition 2003, APEC			
DG = Direction Générale			

308 « Les Cadrotypes APEC », *Les études de l'emploi des cadres*, édition 2003, APEC.

309 Il n'a pas été possible pour nous de reprendre intégralement les résultats bruts de l'étude. Nous aurions aimé pouvoir exploiter ces chiffres, dégagés des cadrotypes qui conditionnent la présentation des résultats, qui en simplifient la lecture mais qui en masquent parfois la richesse. Ainsi, il eut été intéressant de distinguer les résultats au regard de la délégation différenciée et au-delà des cadres de Direction Générale. Nous ne commentons donc pas les données elles-mêmes, mais les résultats tels qu'ils sont donnés par leurs auteurs dans la publication en question.

Le premier tableau, présenté ci-dessus, permet à l'APEC de procéder à une classification des cadres (cadrotypes), selon la nature du lien qui les lie à leur entreprise³¹⁰. Ce que les cadrotypes tentent de souligner est l'opinion des cadres en ce qui concerne : la stratégie de leur entreprise, sa culture, les relations avec la Direction Générale et leur environnement de travail. Compte tenu de leur fonction, de leur rôle, et de leur pouvoir de décision dans l'entreprise, les Cadres de Direction Générale sont calculés à part. On a donc d'une part les cadres de Direction générale, et d'autre part les autres cadres qui se répartissent dans la typologie.

Sont dans un lien fort vis-à-vis de leur entreprise, les cadres qui adhèrent à la stratégie de l'entreprise, à sa culture, ont une vision positive des relations avec leur Direction Générale et de leur environnement de travail.

Sont dans un lien de distance vis-à-vis de leur entreprise, ceux qui adhèrent timidement à la stratégie, ont une reconnaissance modérée de sa culture, des relations convenables mais sans plus avec leur Direction Générale, et un environnement jugé plus ou moins satisfaisant.

Sont dans un lien de rupture vis-à-vis de leur entreprise, les cadres qui ont une opinion critique à l'égard de la stratégie et de la culture de l'entreprise, une vision négative de leur relation avec leur Direction Générale, et un environnement de travail difficile ou incertain.

Dans ce premier tableau, les cadres qui sont dans un lien fort à l'entreprise sont minoritaires. Majoritaires sont ceux qui prennent leurs distances ou sont en rupture.

A partir de ce premier tableau, il est possible d'en réaliser un nouveau qui présente les taux de lien, hors direction générale, c'est-à-dire, en termes de délégations différenciées, hors cadres stratégiques dirigeants.

310 « Les Cadrotypes APEC », *Les études de l'emploi des cadres*, édition 2003, APEC, p 3.

Tableau 26				
Les degrés de lien à l'entreprise hors Direction Générale				
Cadrotypes	%	Lien à l'entreprise	%	
Epanouis	16,13	Lien fort	33,33%	33,33 %
Investis	17,20			
Mitigés	20,43	Distance	49,46%	66,67 %
Détachés	12,90			
Sceptiques	16,13			
Mécontents	17,20	Rupture	17,20%	
Total	99,99%		100%	100%
Source : <i>Les Cadrotypes APEC</i> , Les études de l'emploi des cadres, édition 2003, APEC				

En reprenant les chiffres du tableau précédent, hors Direction générale³¹¹, 66,67 % des cadres sont en lien de distance ou de rupture avec leur entreprise, 33,33% restent dans un lien fort. Voilà de quoi attiser notre curiosité.

Les caractéristiques dominantes de chaque cadrotpe sont présentées dans l'étude³¹² et permettent de réaliser le tableau récapitulatif suivant :

Tableau 27					
Cadrotpe	%	Adhésion à la stratégie	Adhésion à la culture	Relation à la DG	Investissement professionnel
Cadres de DG	7%	Adhésion partielle	Adhésion	nd	Fort
Epanouis	15%	Adhésion très forte	Adhésion	Très positive	Très fort
Investis	16%	Adhésion nuancée	Adhésion	Très bonne	Ambition personnelle
Mitigés	19%	Adhésion partielle	Adhésion modérée	Constructive	Motivée par l'intérêt
Détachés	12%	Peu convaincu	Peu reconnue	Bonne	Attitude défensive
Sceptiques	15%	Critique	Acceptée sans plus	Contractuelle	Pragmatique
Mécontents	16%	Très critique	Négatif	Négative	Insatisfaction
Total	100%				
Source : <i>Les Cadrotypes APEC</i> , Les études de l'emploi des cadres, édition 2003, APEC					

Outre que le tableau offre une vue d'ensemble, les résultats montrent que la stratégie de l'entreprise est sérieusement interrogée. Même les cadres de direction générale n'y adhèrent que partiellement (l'effet sans doute des contraintes actionnariales). Quand on

311 Le mode de calcul est le suivant : Exemple pour recalculer les « épanouis ». Dans le tableau 25, la somme, hors DG est de 93. Le taux d'épanouis est de 15%. Dans le tableau 26, Hors DG, le pourcentage des « épanouis » sera donc $15/93 \times 100 = 16,13$.

312 *Idem* op.cit, p 4.

sait, par ailleurs, que c'est aux cadres dirigeants de la mettre en œuvre, on ne peut que souligner ce premier résultat.

Excepté les cadres épanouis qui ne sont que 15% des effectifs interrogés, et qui semblent dans un « paradis professionnel », les autres ont, sur la stratégie de leur entreprise, un jugement nuancé ou sélectif, doutent de sa pertinence, ou affichent avec plus ou moins d'ardeur, leur posture critique.

La culture d'entreprise n'est pas mieux partagée. Les postures modérées, indifférentes, et négatives restent encore majoritaires (62%). Seuls 38% adhèrent entièrement à la culture de l'entreprise (les cadres dirigeants, les épanouis et les investis). Sans les cadres dirigeants, le taux est de 33,33%.

Les taux relatifs à l'investissement professionnel sont aussi intéressants. Ils montrent clairement une ligne de clivage. Selon les auteurs, il y a d'une part, les cadres qui s'investissent pour l'entreprise. Pour eux, « l'investissement dans le travail des épanouis et pour l'entreprise est pratiquement sans limites... ils travaillent souvent le week-end ou le soir chez eux...si l'entreprise leur demandait d'interrompre leurs congés payés ils le feraient, car cela fait partie du rôle du cadre³¹³ ». Il y a d'autre part, les cadres qui s'investissent pour satisfaire leurs ambitions et leurs intérêts personnels, « avoir plus de responsabilité... satisfaire un besoin de réalisation de soi...obtenir une augmentation de salaire³¹⁴ ». Il y a enfin « les défensifs », « les pragmatiques » et « les insatisfaits » pour lesquels l'investissement professionnel semble avoir perdu quelque saveur. Il s'agit alors de « conserver son poste³¹⁵ ».

En dehors des cadres de direction générale pour lesquels l'investissement professionnel est voué à l'entreprise, le groupe des « investis pour l'entreprise » ne représente que 17,20% des cadres interrogés. Le groupe des « investis pour soi-même » représente 37,63%. Les autres représentent 46,24%, soit près de la moitié d'entre eux.

Enfin, selon les commentaires de l'étude, et c'est un paradoxe significatif de la situation, la relation avec la direction générale semble un peu sauvegardée. 46,24% l'estiment bonne, très bonne ou positive, 36,56% l'estiment constructive ou contractuelle et 17,20% l'estiment négative. Alors même que la stratégie est assez largement remise en question, la relation avec la direction générale ne semble pas trop affectée. Ce résultat peut signifier que les cadres interrogés dans l'étude, savent que leur

313 « Les Cadrotypes APEC », op.cit, p 22.

314 *Idem*, p 24.

315 *Idem*, p 31.

direction générale n'est plus un espace déterminant pour les décisions stratégiques, qu'elle est soumise au conseil d'administration de la société de capitaux et au pouvoir financier actionnarial.

1.2. Une question de délégation

A ce stade, et au-delà des effets que ces résultats évoquent, en ce qui concerne la crise de confiance chez les cadres interrogés, on peut affiner la vision de la situation par le recours à quelques variables fournies dans l'étude. Nous les avons mises en évidence dans le tableau qui suit. Elles révèlent en particulier, des lignes de clivage relatives aux types d'activités et aux délégations assumées par les cadres interrogés.

Tableau 28							
Les Cadrotypes sont plus souvent que la moyenne des...							
	Sexe	Age	Fonction	Diplôme	Ancienneté	Taille entreprise	Encadrant N personnes
Epanouis	H	50-64	Gestion ou commerciale	Sans bac	< à 2 ans et > 20 ans	- 50 salariés	10 à 20
Investis	nr	nr	Gestion	nr	nr	2000 et +	10 à 49
Mitigés	nr	nr	Production et gestion		11 à 15 ans	nr	nr
Détachés			Gestion	Maîtrise	nr	500 - 999	3
Sceptiques	F	25-34 ans	Etudes et développement	Ingénieurs	nr	2000 et +	N'encadrent pas
Mécontents	F	nr	Commerciale Informatique Etude et conseil	nr	4 à 5 ans	50-499 et – de 50	N'encadrent pas
<i>Tableau réalisé à partir des données fournies dans l'étude</i> <i>Les Cadrotypes APEC, Les études de l'emploi des cadres, édition 2003, APEC</i> <i>Nr : non renseigné</i>							

Bien sûr, le tableau ci-dessus met en évidence des tendances que le terme « plus souvent que la moyenne » souligne. Il n'empêche.

Dans les distinctions qui vont du lien fort à la rupture, les épanouis sont plus souvent des hommes, des anciens (qui ont fait leurs preuves), des gestionnaires comme d'ailleurs des investis (fortement valorisés dans la logique financière et qui attendent peut être quelques récompenses de leur implication pour l'entreprise), dont l'ancienneté est inférieure à 2 ans (comme si un « état de grâce » les portait) ou supérieure à 20 ans. Surtout ce sont, plus souvent que la moyenne, des cadres qui encadrent.

A l'opposé, les septiques et les mécontents (33,33% des effectifs hors DG) sont plus souvent que la moyenne des femmes, des jeunes, des cadres d'études et de développement, des ingénieurs pour les septiques, des cadres commerciaux, des

informaticiens et des cadres d'étude et de conseil pour les mécontents, et contrairement aux épanouis et aux investis, les septiques et les mécontents n'encadrent personne.

Les délégations différenciées, et la distribution différentielle de l'autorité laissent leurs empreintes. Elles clivent nettement le groupe entre les cadres managers et les cadres techniques experts et producteurs.

1.3. De la confiance à l'indifférence.

Parmi les résultats fournis, l'un d'eux s'intéresse plus finement à la relation avec la direction. L'état de cette relation est mis en relief à travers cinq degrés : la confiance, la loyauté, le contrat, la distance et l'indifférence. On retrouve ici, entre confiance et indifférence, la proximité avec les degrés de confiance tels que nous les avons appréhendés au chapitre 2, et qui conditionnent une relation sujette à variation.

Qu'en est-il dès lors de la relation avec la direction au regard des données analysées ? Evidemment, la question posée est sujette à caution. Elle stimule plusieurs questionnements. Ainsi, en quoi ou en qui les cadres interrogés ont-ils confiance ? De quelle loyauté parlent-ils, de la leur ou de celle de la direction, et selon quelles valeurs partagées ? En bref, sur quoi repose la confiance, la loyauté et le contrat ? Car, au final, la question comme les réponses, taisent la réciprocité qui structure la relation avec la direction. Enfin, pourquoi ne pas y avoir intégré un degré de « conflit » ?

Malgré ces quelques questions qui subsistent, les résultats méritent quelques commentaires.

Tableau 29								
La relation avec la direction								
Question : parmi les termes suivants, quels sont les deux qui qualifient le mieux votre relation avec la direction de votre entreprise ? (2 réponses possibles)								
En % de réponse		Epanouis	Investis	Mitigés	Détachés	Sceptiques	Mécontents	DG
Effectifs DG incluse pour mémoire		15%	16%	19%	12%	15%	16%	7%
Effectifs hors DG pour mémoire		16,13	17,20	20,43	12,90	16,13	17,20	-
Relation avec la direction	Confiance	91	90	81	81	21	22	60
	Loyauté	87	71	72	74	17	30	58
	Contrat	11	25	26	16	64	21	19
	Distance	1	5	12	15	58	66	11
	Indifférence	1	1	3	9	28	52	3
Source : <i>Les Cadrotypes APEC</i> , Les études de l'emploi des cadres, édition 2003, APEC, p 12.								

On remarque d'abord que, si chez les cadres de direction générale, les taux de relation de confiance et de relation de loyauté sont élevés (60% et 58%), ils restent toutefois très en deçà des taux atteints chez quatre autres cadrotypes. Certains cadres de direction générale doutent comme si, parvenir au sommet signifiait de relativiser un peu les choses. Enfin, le taux de distance n'est pas insignifiant. Il révèle que même chez les cadres de direction générale, des tensions couvent (entre eux ou avec la tête de leur entreprise).

En dehors des cadres de direction générale, partant des cadres « épanouis » vers les cadres « mécontents », les relations se dégradent peu à peu, passant d'une relation avec la direction, marquée par la confiance ou la loyauté, à une relation avec la direction, marquée par la distance, voire par l'indifférence. Et cette ligne de dégradation suit, compte tenu de ce que nous avons appris plus haut, la distribution différentielle de la délégation.

Chez les « épanouis » et les « investis », comme chez les « mitigés » et les « détachés », les taux de relation de confiance et de relation de loyauté sont élevés, mais d'un groupe à l'autre, les taux de relation de confiance déclinent sensiblement, cependant que des

« épanouis » aux « mécontents », la relation de distance prend lentement mais sûrement la pente inverse.

Ces chiffres et ces évolutions nous signalent, là encore, des ruptures et des recompositions. Hors cadres de direction générale, 16,13% des cadres (les épanouis), sont dans une relation de confiance et investis professionnellement pour l'entreprise. 37,63 % sont dans une relation de confiance, mais investis surtout par ambition personnelle (les investis), ou motivés par l'intérêt (les mitigés). Et ces deux derniers groupes sont dans l'espoir de contreparties.

12,90% sont en relation de confiance mais investis dans des postures défensives. 33,33% sont dans une relation de contrat ou de distance (les septiques) ou de distance et d'indifférence (les mécontents) insatisfaits professionnellement de leur situation.

Dès lors, une question de prospective surgit. Dans l'état de ces chiffres, le groupe est fragile et son équilibre tient sur deux ensembles instables (les investis et les mitigés). A quoi ressemblerait ces cadrotypes si ces 37,63% des cadres en attente de contreparties étaient déçus ? L'hypothèse est sérieuse car, nous l'avons vu, l'évolution du groupe a ses corollaires : des exigences et des contrôles accrus ; des modes de gestion « sanction », des perspectives de carrière beaucoup plus difficiles, une croissance exponentielle des effectifs et des menaces de chômage qui rôdent.

1.4. L'autonomie solitaire

Un autre élément mesuré dans l'étude de l'APEC a retenu notre attention. Il s'agit du lien entre autonomie et sentiment d'isolement. Dans un contexte organisationnel qui encourage le travail en équipe³¹⁶ et qui valorise simultanément l'autonomie, un malaise surgit.

Tableau 30								
Autonomie au travail et isolement								
Question : l'autonomie dont vous bénéficiez dans l'exercice de vos fonctions s'accompagne t-elle d'un sentiment d'isolement ?								
Cadrotypes	ensemble	Epanouis	Investis	Mitigés	Détachés	Sceptiques	Mécontents	DG
En % de réponses affirmatives	61%	36%	52%	61%	65%	73%	74%	67%
Source : Les Cadrotypes APEC, Les études de l'emploi des cadres, édition 2003, APEC								

³¹⁶ En groupe, en réseau, en dynamiques collectives diverses et variées portées en particulier par les discours du management

Pour 61% des cadres interrogés, l'autonomie au travail s'accompagne d'un sentiment d'isolement. Les cadres de direction générale dépassent cette moyenne. Est-ce à dire que parvenir au sommet conduit à une autonomie solitaire mal vécue ? C'est ce que les 67% de réponses affirmatives des cadres de direction générale semblent signaler.

En dehors d'eux, le couple « autonomie et sentiment d'isolement » s'installe, et participe d'ailleurs clairement à caractériser et à structurer les cadrotypes et, là encore, au regard de la délégation. Seuls les « épanouis » (16,13%) semblent moins concernés. Les autres le sont pour plus de la moitié (les investis, les mitigés), et parfois même, pour près de 75% d'entre eux (les septiques, les mécontents qui sont ceux qui n'encadrent personne, ce qui concourt d'ailleurs sans doute à accentuer leur sentiment d'isolement).

1.5. Le climat dans l'entreprise

Selon un tableau fourni dans l'étude, 67% des cadres seraient satisfaits du climat dans l'entreprise. Là encore, les deux mêmes groupes se distinguent toujours. Le groupe des épanouis et des investis, avec des taux élevés, et celui des septiques et des mécontents surtout avec des taux dans lesquels s'esquisse l'état dégradé des relations professionnelles collatérales ou/et hiérarchiques.

Tableau 31								
Satisfaction du climat dans l'entreprise.								
Cadrotypes	ensemble	Epanouis	Investis	Mitigés	Détachés	Sceptiques	Mécontents	DG
En % de réponses affirmatives	67%	92%	85%	74%	65%	48%	28%	81%
Source : <i>Les Cadrotypes APEC</i> , Les études de l'emploi des cadres, édition 2003, APEC								

Des études plus poussées seraient sans doute nécessaires pour saisir ce qui est plus contesté parmi les forces sous-jacentes qui entretiennent cette dégradation, par exemple : les contraintes évoquées au chapitre précédent et les dispositifs de coercition qui s'installent.

1.6. Vie privée et vie professionnelle

Le dernier élément que nous avons retenu concerne le couple vie privée et vie professionnelle.

Tableau 32								
Satisfaction équilibre vie privée/vie professionnelle								
Question : diriez-vous que vous êtes satisfait de l'équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle ?								
Cadrotypes	Ensemble	Epanouis	Investis	Mitigés	Détachés	Sceptiques	Mécontents	DG
En % de réponses affirmatives	75%	83%	80%	78%	77%	72%	64%	69%
Source : Les Cadrotypes APEC, Les études de l'emploi des cadres, édition 2003, APEC								

Là encore des distinctions se signalent. Si dans l'ensemble, 75% des cadres s'en déclarent satisfaits, ils sont plus nombreux chez les épanouis et les investis.

Selon l'étude, les épanouis sont satisfaits de l'équilibre à 83% mais aussi « investis sans limite pour l'entreprise ... travaillent plus souvent le week-end ou le soir chez eux et interrompent si besoin leurs congés payés ». Les investis sont satisfaits à 80% mais reconnaissent « l'équilibre vie professionnel/ vie privée comme le premier point d'insatisfaction de leur parcours professionnel »³¹⁷.

Ensuite, les taux de satisfaction diminuent sensiblement, avec des cadres préoccupés à se réaliser hors de l'entreprise (les détachés), et de préserver une frontière entre vie professionnelle et vie privée (les septiques et les mécontents).

1.7. Question de confiance, de vulnérabilité, de devenir et de délégations différenciés

Selon les auteurs, « avec ce panorama d'ensemble dessiné par les cadotypes, on est donc loin des tableaux alarmistes, voire caricaturaux souvent dépeints, évoquant pour l'ensemble des cadres une situation de rupture, de crise ou de malaise »³¹⁸. Certes, s'il apparaît dans l'étude que la situation ne révèle pas une rupture généralisée, il apparaît aussi, clairement, que les relations des cadres à leur entreprise sont en crise lorsque, hors cadres de Direction Générale, 66,67% d'entre eux sont dans un rapport plutôt distendu (dont 17,20% dans un rapport potentiellement conflictuel). La confiance cédant devant les logiques de contrat, de distance et d'indifférence, les résultats signalent que pour une part très significative des cadres interrogés, une crise de confiance a eu lieu,

³¹⁷ « Les cadrotypes APEC », op.cit, p 22 et 24.

³¹⁸ *Idem*, p 5.

qu'elle relève des distinctions en termes de délégations, en particulier pour les cadres experts producteurs, c'est-à-dire pour ceux qui constituent l'essentiel de la progression quantitative du groupe.

De plus, les transformations qui s'opèrent diffusent de l'inquiétude, et entraînent les cadres à s'interroger sur leur devenir. « Dans un contexte de globalisation et d'incertitude, l'univers professionnel des cadres s'est profondément modifié ces deux dernières années. Confrontés à une conjoncture plus difficile, les cadres sont plus inquiets, ils se sentent plus vulnérables. Leur premier réflexe est alors souvent le repli sur l'existant et la prudence. Parallèlement, la majorité des cadres réalise que la mobilité est la règle, que leur carrière dépend de plus en plus de leur capacité à se prendre en main, à garder l'initiative »³¹⁹. Et cette aptitude à la mobilité (nous l'examinerons plus loin) est discriminante, Ainsi, les « mécontents » sont ceux qui souhaitent le plus changer d'entreprise, et les « épanouis » sont ceux qui souhaitent changer le moins. Les premiers ont un indice de concrétisation³²⁰ de 7%, cependant que les seconds ont un indice de 138% !

Cette question de mobilité s'articule aussi avec la peur du chômage. « La conjoncture actuelle et notamment le risque du chômage sont, très logiquement, des éléments très discriminants pour les différents cadrotypes. Plus le risque est élevé, plus il biaise le regard porté sur l'entreprise et plus il distend le lien avec celle-ci. Les mécontents et les septiques sont les plus concernés, non seulement par l'existence de licenciements économiques ou plan sociaux dans l'entreprise, mais également par le risque de perdre la confiance de leur hiérarchie »³²¹. De fait, les chiffres fournis le suggèrent : 18% des cadres interrogés se sentent concernés par cette menace, 13% des épanouis, 11% des investis, 14% des mitigés, 20% des détachés, 22% des septiques et 37% des mécontents. « Ce sentiment de menace, très présent chez les mécontents et les sceptiques provient, selon eux, notamment des réorganisations ou restructurations des entreprises dans lesquelles ils travaillent »³²².

Dans ce contexte éminemment instable, confrontés à des évolutions qui les encouragent à une mobilité discriminante, ou qui les menacent d'exclusion, les détachés, les septiques et les mécontents ne sont-ils pas finalement condamnés à faire semblant ? Car, même en ayant perdu la confiance dans leur entreprise et dans sa stratégie, ils doivent

319 APEC, « Histoires de clients », *Rapport d'actions 2003*, p 17.

320 Nombre d'individus ayant changé d'entreprise en 2002/nombre d'individu ayant cherché à changer d'entreprise.

321 *Idem*, p 5.

322 « Les cadrotypes APEC », *op.cit*, p 15.

continuer à être opérationnels, taire leur désaccord, cela au moins pour éviter de se faire exclure.

Finalement, l'étude de l'APEC le montre. La confiance que les cadres accordent à leurs entreprises est en crise. Elle concerne plus particulièrement les stratégies et sans doute, in fine, les stratégies des actionnaires fortement orientées par leurs préoccupations financières. Mais elle ne peut s'appréhender qu'en étant mise au regard de la délégation différenciée. Si une défiance émerge, elle touche en particulier les cadres qui n'encadrent pas, les cadres experts et producteurs et qui craignent plus que les autres d'être licenciés. Cela justifie que l'on s'attarde à appréhender la réalité du chômage des cadres en tenant compte des secteurs, du sexe, des diplômes, de l'âge et, quand cela est possible, de la délégation différenciée.

2. Comment les professions « cadre » sortent-elles de l'emploi ?

Ainsi que nous l'avons annoncé au début de ce chapitre, la question du chômage a pris chez les cadres une importance qu'ils avaient jusqu'alors ignorée.

Cette question, nous tentons de la saisir d'abord par l'analyse préalable de la sortie de l'emploi, pour la prolonger aussitôt par l'examen du chômage de la catégorie. Deux sources de données ont été privilégiées : celles de l'INSEE (les CSP) et celle de la DARES (les Familles Professionnelles, FAP).

2.1. Panorama d'ensemble

Le tableau qui suit tente de donner un panorama d'ensemble de la situation en 2002. Il concerne les types de sortie, dans les établissements de plus de 10 salariés du privé. Selon les chiffres de la DARES, comparativement à l'ensemble des familles professionnelles, en moyenne, les cadres sortent moins souvent de l'emploi par une fin du CDD, ils sont plus souvent licenciés³²³, ils sont plus souvent en transfert vers un autre établissement, ils sont plus souvent démissionnaires que la moyenne des autres familles professionnelles.

³²³ Les chiffres ont été confirmés depuis par une étude de la DARES sur le nouveaux usages du licenciement pour motif personnel réalisée en 2003 et qui a donné lieu à de nouvelles recherches sur la question. Nous y reviendrons.

Tableau 33.1						
Types sorties établissements de + de 10 salariés du privé	Fin CDD	Licencié	démission	transfert entre établissements	retraite	autre
Ensemble des familles professionnelles	53,00%	6,00%	23,00%	6,00%	2,00%	11,00%
Ensemble des cadres	35,00%	10,00%	25,00%	17,00%	3,00%	11,00%
<i>Source : EMMO-DMMO, DARES</i> <i>In Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002,</i> <i>Les dossiers de la DARES, La documentation Française, Paris, 2004</i>						

Cette vue d'ensemble peut faire l'objet d'une analyse plus détaillée, qui appréhende les types de sortie d'établissements, selon les familles « cadres » et certains secteurs.

Tableau 33.2						
Types sorties établissements de + de 10 salariés du privé	Fin CDD	Licencié	démission	transfert entre établissements	retraite	autre
Ensemble des familles professionnelles	53,00%	6,00%	23,00%	6,00%	2,00%	11,00%
Ensemble des cadres	35,00%	10,00%	25,00%	17,00%	3,00%	11,00%
<i>dont</i>						
Cadres BTP	10,00%	15,00%	39,00%	19,00%	7,00%	10,00%
Ingénieurs Techniques Industrie	14,00%	16,00%	23,00%	30,00%	6,00%	11,00%
Cadres des transports et navigants	10,00%	18,00%	26,00%	29,00%	6,00%	10,00%
Cadres Administr-compta-financiers	8,00%	16,00%	30,00%	28,00%	5,00%	13,00%
Informaticiens	11,00%	8,00%	47,00%	19,00%	1,00%	14,00%
Personnels d'études et de recherche	16,00%	10,00%	35,00%	26,00%	4,00%	10,00%
Professionnel du Droit	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Cadres banques et assurances	3,00%	9,00%	25,00%	48,00%	8,00%	7,00%
Cadres commerciaux	4,00%	22,00%	30,00%	29,00%	3,00%	12,00%
Professionnels de la communication	71,00%	6,00%	10,00%	5,00%	1,00%	7,00%
Professionnels des arts	82,00%	2,00%	4,00%	1,00%	0,00%	10,00%
Médecins et assimilés	68,00%	3,00%	18,00%	2,00%	2,00%	7,00%
Formateurs recruteurs	60,00%	5,00%	14,00%	8,00%	1,00%	12,00%
Dirigeants	3,00%	17,00%	21,00%	28,00%	16,00%	15,00%
<i>Source : EMMO-DMMO, DARES</i> <i>In Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002,</i> <i>Les dossiers de la DARES, La documentation Française, Paris, 2004</i>						

Le premier enseignement est relatif aux sorties d'emploi par la fin de CDD. Les professionnels des arts, de la communication, les médecins et assimilés, les formateurs recruteurs, sont très nettement plus concernés. C'est aussi leur mode d'entrée privilégié.

Le second enseignement intéresse les sorties d'emploi par le transfert d'établissements. Les données de sorties sont le reflet des données d'entrée. Par ordre décroissant, sont plus souvent concernés les cadres des banques et des assurances, les ingénieurs techniques de l'industrie, les cadres commerciaux, les cadres des transports, les cadres administratifs et dans une moindre mesure les personnel d'étude et de recherche et les informaticiens. En l'absence de précisions plus détaillées, les transferts entre établissements sont à interpréter comme les voies de la mobilité interne, le « privilège des CDI », les marches de la progression de carrière potentielle, à défaut le moyen de changer d'air et, peut être aussi, la contrainte qui s'impose et qui évite d'être licencié. Ils sont enfin conditionnés par l'existence d'un établissement d'accueil, donc par une relation salariale gérée au niveau d'un groupe.

Le troisième enseignement concerne le licenciement (les licenciements pour motif économique et pour motif personnel étant confondus dans le tableau ci-dessus). Les cadres sont plus souvent licenciés que la moyenne des familles professionnelles. Et cette spécificité marque l'essentiel des professions de la famille. A l'exception des professions particulièrement concernées par le CDD, et des cadres des banques et des assurances (qui culminent dans le taux de transferts), les autres professions affichent toutes des taux de licenciement égaux ou nettement supérieurs à l'ensemble des familles « cadre ». En première ligne, on trouve les cadres commerciaux (dont on sait par ailleurs l'obligation de résultats qui contraint leurs missions), les cadres des transports, les dirigeants (soumis à la pression des actionnaires), les cadres administratifs, puis les ingénieurs techniques de l'industrie et les cadres du BTP.

Ces taux de licenciement élevés constituent des indices de la crise qui affecte la catégorie et certains de ses sous-ensembles. Ils révèlent une crise des relations entre les entreprises et les cadres qu'elles emploient qui s'ouvre sur la remise en cause de la délégation. Ils sont donc à interpréter au regard de la spécificité de certains groupes (les cadres techniques experts et producteurs), des dispositifs organisationnels et des exigences qui encadrent désormais toutes les activités de travail et que nous avons préalablement analysées.

2.2. Banalisation des plans sociaux et du licenciement pour motif personnel

Dans les chiffres présentés ci-dessus, le licenciement couvre deux réalités distinctes : le licenciement économique et le licenciement pour motif personnel. On peut tenter de les distinguer.

Si les cadres sont moins affectés par l'intérim et par le CDD, ils le paient au prix d'une banalisation de leur entrée dans les plans de licenciement et d'une mise en cause sérieuse de la relation de confiance, et dont les licenciements pour motif personnel (c'est-à-dire pour faute) portent la trace.

Ainsi que le montre le tableau ci-dessous, extrait d'une étude menée par la DARES en 2001³²⁴, les cadres s'inscrivaient à l'ANPE plus souvent que la moyenne des CSP pour motif de licenciement économique (10,1% contre 4,8%), et surtout suite à un licenciement pour motif personnel (28,8% contre 12,3%). Selon les auteurs, le licenciement pour motif personnel touche plus souvent les cadres que les autres professions. Alors qu'« entre le premier trimestre 1998 et le premier trimestre 2001, dans une conjoncture favorable, les demandes d'emploi enregistrées à l'ANPE à la suite d'un licenciement pour motif personnel augmente de 26%, (...) c'est parmi les cadres et les agents de maîtrise que le licenciement pour motif personnel³²⁵ est le plus fréquent »³²⁶. Ainsi, sur 100 demandes d'emploi de cadres enregistrées au 1^{er} trimestre 2001 par l'ANPE, outre les premières entrées ou les reprises d'activité (32,1%), 2,4% de demandes d'emploi sont dues à des fins de missions d'intérim, 7,2% à des démissions, 10,1 % à des licenciement économique, 19,4% à des fins de contrat à durée déterminée, 28,8 sont dues à d'autres licenciements (c'est-à-dire à un motif personnel), soit 2 fois plus que la moyenne des personnes entrées à l'ANPE au cours du premier trimestre 2001. Dès lors, « les licenciements pour motifs personnels permettraient de procéder à des licenciement plus sélectifs (...) traduisant ainsi un décalage entre les objectifs fixés et les résultats obtenus »³²⁷.

324 Pignoni T., Zouary P., « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, Juillet 2003.

325 Faute ou inaptitude professionnelle, perte de confiance, refus de modification substantielle du contrat de travail.

326 Pignoni T., Zouary P., « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », *op.cit*, p 4.

327 *Idem*, p 1 et 4.

Tableau 34						
Demande d'emploi des cadres selon le motif d'inscription à l'ANPE au 1^{er} trimestre 2001. (extraits)						
Motif d'inscription	Première entrée, reprise d'activités	Autre licenciement (motif personnel)	Fin de contrat CDD	Démission	Licenciement économique	Fin de mission d'intérim
% des cadres	32,1%	28,8%	19,4%	7,2%	10,1%	2,4%
% moyen des CSP	39,2%	12,3%	26,6%	7,4%	4,8%	9,7%
Source : fichier historique de l'ANPE, cité par Pignoni, T, Zouary.P, <i>Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel</i> , Premières informations et premières synthèses, DARES, Juillet 2003, p 1et 4.						

Si dans leur ensemble, les cadres sont moins concernés par l'intérim et le CDD, cela ne signifie nullement des relations durables et radieuses avec les entreprises qui les emploient. Le chômage guette et l'exclusion rôde, avec des modes de gestion de main d'œuvre spécifiques, et des processus « transactionnels » qui peuvent éventuellement faciliter leur départ.

Le licenciement pour motif personnel a fait l'objet d'un examen approfondi, dans le cadre de trois recherches qualitatives commanditées par la DARES qui tentaient de rendre compte du licenciement pour motif personnel, de son lien avec les dispositifs de gestion de la main d'œuvre, et des modalités de sa mise en œuvre (dont les processus transactionnels)³²⁸. Il ressort d'abord de ces études que le licenciement pour motif personnel est utilisé comme dispositif de réorganisation et comme outil de substitution au licenciement pour motif économique. Cela explique sa forte croissance.

Selon les résultats obtenus, pour les cadres, la mise en œuvre du licenciement pour motif personnel s'inscrit dans un processus initial de déstabilisation afin de justifier de leurs insuffisances. On est passé de l'âge d'or au désenchantement avec, en particulier, les pressions sur le travail, le manque de reconnaissance et de gratifications, des contrôles qui se multiplient, et des manipulations de la part des hiérarchies pour obtenir la culpabilité des cadres à exclure.

³²⁸ Le Centre Pierre Naville a participé à ce programme. Sa recherche interrogeait l'ensemble des catégories de chômeurs. Une seconde recherche portait spécifiquement sur les cadres. La dernière s'intéressait aux jugements prud'homaux. Les résultats n'étant pas encore diffusés par la DARES, nous ne pouvons donner ici que quelques grands enseignements.

Dans ce contexte, les transactions dont bénéficient les cadres sont discriminantes. Elles sont très généreuses avec les cadres dirigeants. Pour les autres, il s'agit d'une indemnité légale (un mois de salaire par année travaillée), à laquelle peut s'ajouter une indemnité transactionnelle qui dépendra du rapport de force que le cadre licencié peut maintenir vis-à-vis de son entreprise. Ici, la discrimination de la délégation (avec les niveaux de salaire qui l'accompagne) a des effets notoires. Selon que le cadre est *managers* ou cadre *technique expert producteur* (cadre supérieur ou cadre moyen), et selon qu'il se fait assister ou non d'un avocat (qu'il rémunère à cet effet selon l'enjeu financier à venir), le niveau de transaction peut réparer le préjudice subi ou au contraire le laisser dans la frustration, voire dans l'humiliation. Le processus transactionnel et son résultat sont l'expression des différenciations de délégation.

Afin d'appréhender avec plus de précision cette situation tendue dans les relations des cadres avec leur entreprise, on peut s'appuyer sur le travail de Yves-Frederic Livian³²⁹ qui concerne l'activité prud'homale concernant l'encadrement. L'auteur remarque que les cadres ont davantage recours aux prud'hommes qu'auparavant. Il souligne que « le nombre d'affaires traitées par les sections d'encadrement des conseils des prud'hommes est passé de 14094 en 1982 à 25095 en 1994, soit une augmentation supérieure à 52%, dix points au-delà de l'accroissement de la population concernée, pendant la même période ».

Selon lui, l'essentiel de ce contentieux porte sur les licenciements et il appréhende les recours aux Conseils des Prud'hommes (CP) comme des cas d'échec de pratiques de départs négociés.

De plus, l'auteur fournit un tableau sur la répartition par nature des litiges à la section Encadrement du CP de Paris (enquête Union des cadres et UD Paris de FO en 1992) qui montre les contraintes sous-jacentes qui structurent ces relations tumultueuses.

329 Livian Y-F., « Une relation d'emploi ordinaire », Bouffartigue P (coord), *Cadres, la grande rupture*, op.cit, p 52-53.

Tableau 35	
Répartition par nature des litiges à la section Encadrement du CP de Paris	
Type de licenciements	Pourcentage
Démission contestée	7%
Modification du contrat de travail	10%
Faute lourde	5%
Faute grave	19%
Faute	4%
Insuffisance professionnelle	17%
Perte de confiance	6%
Licenciement économique	32%
Source : Livian Y-F., « Une relation d'emploi ordinaire », Bouffartigue P (coord), Cadres, la grande rupture, La Découverte, 2001.	

Si un peu moins d'un tiers des litiges porte sur les licenciements économiques. Le reste, (soit plus des 2/3 restants) porte sur la relation d'emploi et les tensions qui en résultent. Et 45% relèvent de la faute (lourde, grave, simple) ou de l'insuffisance professionnelle.

Remarquant que depuis une dizaine d'années, les plans sociaux touchent désormais les cadres, que la relative sécurité d'emploi, « pilier de la relation d'emploi traditionnelle du cadre est aujourd'hui disparue », l'auteur s'attache à examiner les autres motifs de licenciements afin d'appréhender l'évolution de la relation d'emploi des cadres.

Il identifie ainsi l'insuffisance de résultats (la non atteinte des objectifs) en particulier chez les cadres commerciaux, et l'insuffisance professionnelle (le manque d'autorité par exemple). « Ces deux volets (...) renvoient à des processus de gestion : fixation et contrôle des objectifs, compétences requises pour tenir le poste. Les outils mis en œuvre dans ces processus (budgets, définition de fonctions, formes de contrôle des résultats), ne sont donc plus seulement des instruments d'une gestion rationnelle, ils contribuent, ce qui est nouveau, à la définition même des contours de la relation d'emploi ». Une analyse qui prend du relief, au regard des dispositifs qui encadrent leurs activités, et que nous avons examinés plus haut.

Autre motif, la perte de confiance renvoie à des éléments susceptibles de porter préjudice à l'entreprise (la divulgation d'informations confidentielles par exemple).

Enfin, le licenciement pour faute pourrait constituer le « signe d'une banalisation de la situation du cadre, ou d'un durcissement des relations entre employeurs et cadres » que révélerait le développement « certains disent l'explosion » du contentieux pour faute

professionnelle : « on s'attend de la part du cadre à une obéissance aux ordres de la hiérarchie (...) quels que soient les motifs de désaccords » et « un des domaines les plus sensibles du registre de la « faute » est celui du désaccord concernant la politique de l'entreprise ». Cette analyse prend une importance particulière à la vue de ce que nous avons appris de l'étude menée par l'APEC, en ce qui concerne l'adhésion à la stratégie de l'entreprise. L'allégeance ouvre à la délégation, la délégation suppose adhésion à la stratégie, soumission à l'autorité et obéissance aux ordres. A défaut de « faire semblant », les manquements à l'un ou à l'autre se consomment dans l'exclusion.

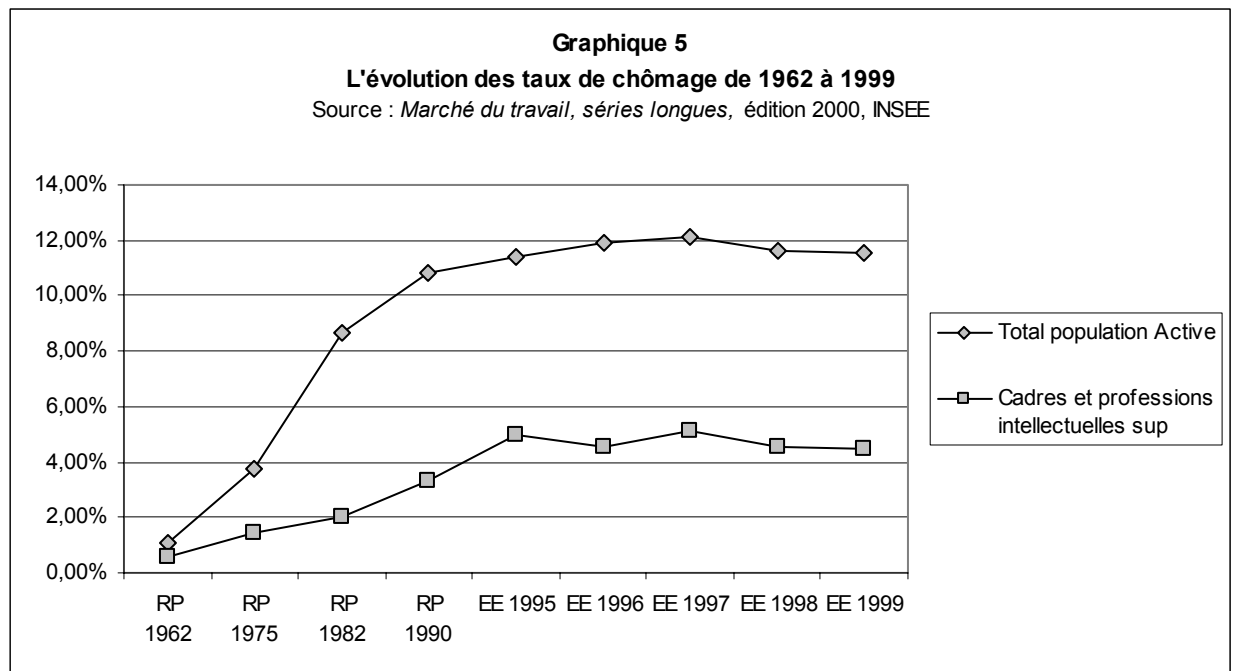
3. Les cadres et le chômage : état des lieux.

3.1. Evolution du chômage : vers une stabilisation durable.

Ainsi que montre le tableau ci-dessous et que l'illustre la figure qui suit, en 1962, le chômage est relativement insignifiant aussi bien chez les cadres et professions intellectuelles supérieures, que dans l'ensemble de la population active. De 1962 à 1975, le chômage commence à augmenter, mais le processus touche moins les cadres et professions intellectuelles supérieures que les autres. Cette distinction s'accroît jusqu'en 1982 et se poursuit jusqu'en 1990 : le chômage augmente plus vite dans l'ensemble de la population que chez les cadres et professions intellectuelles supérieures. Ces derniers sont relativement mieux protégés. A partir de 1995 et jusqu'en 1999, la protection se stabilise. Le chômage de la catégorie socioprofessionnelle « cadres et professions intellectuelles supérieures » se situe, en moyenne, autour de 4 à 5 %³³⁰.

Tableau 36									
Evolution des taux de chômage (% en rapport à la population)	RP 1962	RP 1975	RP 1982	RP 1990	EE 1995	EE 1996	EE 1997	EE 1998	EE 1999
Cadres et professions intellectuelles supérieures	0,56%	1,42%	2,01%	3,34%	4,99%	4,58%	5,10%	4,54%	4,50%
Total population Active	1,07%	3,78%	8,66%	10,80%	11,41%	11,91%	12,09%	11,62%	11,54%
Source : <i>Marché du travail séries longues</i> , Edition 2000, INSEE. lecture : en 1962, 0,56% des cadres et professions intellectuelles supérieures et 1,07% de la population active sont au chômage.									

330 Ce chiffre recoupe celui mis en évidence par Paul Bouffartigue. Bouffartigue P, *Les cadres, fin d'une figure sociale*, op.cit, p 71.



3.2. Les FAP cadres et le chômage.

Comme nous l'avons fait précédemment, il convient de prolonger ces chiffres et d'examiner les taux actuels de chômage au regard de la nomenclature des familles professionnelles. Pour l'ensemble des familles professionnelles « cadres » de la nomenclature présentées par la DARES³³¹, le taux en 2002 est de 9,4%. Hors les professionnels des arts (dont le taux de chômage est de 29,4%), le taux de chômage moyen est de 7,26%. Assurément, on assiste à une dégradation significative du plein emploi pour certains cadres.

Ainsi que le montre le tableau ci-dessous, certaines familles professionnelles « cadres » ont perdu l'essentiel de leur protection. Selon les chiffres disponibles, ils tendent à s'aligner sur le reste de la population active. Pour le voir, il convient d'appréhender les taux de chômage des cadres par familles professionnelles « cadres ».

³³¹ *Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002*, op.cit, p 413.

Tableau 37	
Chômage des cadres <i>Hors fonction publique et enseignants, professionnels du droit et des arts</i>	taux Chômage
Cadres BTP	4,70%
Ingénieurs Techniques Industrie	9,00%
Cadres des transports et navigants	6,90%
Cadres Administratifs – comptables -financiers	6,50%
Informaticiens	5,50%
Personnels d'études et de recherche	4,70%
Cadres banques et assurances	2,70%
Cadres commerciaux	15,40%
Professionnels de la communication	16,20%
Professionnels des arts	29,4%
Médecins et assimilés	0,90%
Formateurs recruteurs	9,00%
Dirigeants	5,80%
Ensemble (hors professionnels des arts)	7,26%
<i>Source : Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002,</i>	

On s'aperçoit d'abord que certaines familles professionnelles « cadres » restent (relativement) bien protégées. Les médecins et assimilés ont un taux de 0,90%. Celui-ci s'explique par le fait qu'ils sont investis à 54 % dans les activités libérales, qu'ils sont très présents dans les institutions d'Etat et des collectivités territoriales.

Les cadres de banques et des assurances ont un taux de 2,70%. Ils sont sans doute favorisés par leur grande mobilité interne et par le dynamisme des activités financières des banques et des assurances.

Les cadres des BTP ont un taux de 4,70%. Le secteur manque cruellement de main d'œuvre hautement qualifiée.

Les personnels d'étude et de recherche ont un taux de 4,70%. Mais ils sont investis à 14,40 % dans l'Etat et les collectivités territoriales.

Enfin les informaticiens ont un taux de 5,5%. Ce taux est faible mais ils connaissent une situation en dents de scie. Les offres d'emploi ont chuté de 20% de 2002 à 2003.

On s'aperçoit ensuite que les cadres administratifs, comptables et financiers et les cadres du transport s'approchent du taux moyen de la famille (6,5% et 6,90%).

Pour les autres membres de la famille, la situation est plus délicate et parfois même très difficile. Les ingénieurs techniques de l'industrie et les formateurs recruteurs (avec

pourtant, pour ces derniers, un taux de 10,40% de CDD et un taux de 24% de salariés d'Etat et de collectivités) s'alignent presque sur le taux de l'ensemble des FAP.

Enfin, hors les professionnels des arts qui constituent un cas à part, deux familles cadres dépassent largement le taux moyen des familles professionnelles « cadre » et celui des FAP dans leur ensemble. Il s'agit des cadres commerciaux (15,40%, dont le taux de licenciement est le plus fort de toutes les professions cadre) et des professionnels de la documentation et de la communication (16,20%, qui sont pourtant investis à 11,40% dans l'Etat et les collectivités, dont le taux de CDD et d'intérim est de 8,40% et qui disposent de surcroît, du taux de stagiaires et de contrats de qualification le plus élevé de toutes les professions cadres soit 4%)

Assurément, certaines familles « cadres » subissent de fortes tensions quant à l'emploi et cela a de quoi inquiéter ses membres ainsi que nous le verrons plus loin.

3.3. Des motifs d'entrée au chômage différenciés.

Le tableau qui suit complète des données déjà commentées plus haut. Il s'intéresse aux cadres lorsque ceux-ci ont perdu leur travail, sont inscrits comme demandeurs d'emploi, en ayant déclaré le motif de leur inscription.

Tableau 38								
Motifs d'entrée en demande d'emploi 2002.	Licencié	Démission	fin CDD	intérim	1ère demande d'emploi	Retour activité	autres	Total
Ensemble des familles professionnelles	17,00%	6,00%	28,00%	9,00%	7,00%	3,00%	30,00%	100%
Ouvriers non qualifiés	11,00%	4,00%	25,00%	21,00%	6,00%	3,00%	30,00%	100%
Ouvriers qualifiés	20,00%	6,00%	26,00%	17,00%	3,00%	2,00%	26,00%	100%
Employés	15,00%	6,00%	29,00%	5,00%	7,00%	4,00%	34,00%	100%
Professions intermédiaires	19,00%	7,00%	30,00%	8,00%	6,00%	3,00%	27,00%	100%
Indépendants	14,00%	5,00%	41,00%	6,00%	3,00%	3,00%	28,00%	100%
Cadres	26,00%	5,00%	27,00%	4,00%	8,00%	3,00%	27,00%	100%
<i>dont</i>								
Cadres BTP	32,00%	5,00%	22,00%	5,00%	7,00%	2,00%	27,00%	100%
Ingénieurs Techniques Industrie	38,00%	5,00%	19,00%	4,00%	9,00%	2,00%	23,00%	100%

Cadres des transports et navigants	42,00%	5,00%	17,00%	3,00%	4,00%	2,00%	27,00%	100%
Cadres Administr-compta-financiers	33,00%	7,00%	21,00%	5,00%	8,00%	3,00%	23,00%	100%
Informaticiens	32,00%	6,00%	18,00%	5,00%	11,00%	3,00%	25,00%	100%
Personnels d'études et de recherche	19,00%	4,00%	27,00%	3,00%	21,00%	2,00%	24,00%	100%
Professionnel du Droit	16,00%	7,00%	29,00%	4,00%	14,00%	3,00%	27,00%	100%
Cadres banques et assurances	40,00%	6,00%	16,00%	6,00%	7,00%	2,00%	23,00%	100%
Cadres commerciaux	44,00%	6,00%	15,00%	3,00%	5,00%	2,00%	25,00%	100%
Professionnels de la communication	22,00%	6,00%	29,00%	3,00%	8,00%	3,00%	29,00%	100%
Professionnels des arts	13,00%	4,00%	34,00%	4,00%	6,00%	3,00%	36,00%	100%
Médecins et assimilés	15,00%	10,00%	40,00%	1,00%	6,00%	2,00%	26,00%	100%
Formateurs recruteurs	22,00%	6,00%	31,00%	2,00%	3,00%	5,00%	31,00%	100%
Dirigeants	59,00%	3,00%	8,00%	1,00%	1,00%	2,00%	26,00%	100%
Fonction Publique catégorie A	19,00%	6,00%	30,00%	3,00%	11,00%	4,00%	27,00%	100%
<i>Source : ANPE, DARES</i> <i>In Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002,</i> <i>Les dossiers de la DARES, La documentation Française, Paris, 2004</i>								

Plus que pour nos autres commentaires, nous avons mis en évidence l'ensemble des autres familles professionnelles, les ouvriers non qualifiés, les ouvriers qualifiés, les employés, les professions intermédiaires, les indépendants afin de mieux situer la spécificité des cadres en chômage en regard de celles-ci.

Avant de commencer l'analyse, on doit rappeler que les cadres représentent en 2002, 18,73% de l'ensemble des familles professionnelles, devant les professions intermédiaires (16,70%) et juste derrière les ouvriers qualifiés (19,84%). Les employés étant de loin la plus grande famille représentant 33,22% des emplois.

Un premier fait retient l'attention. C'est chez les cadres que le pourcentage de 1^{ère} demande d'emploi est le plus fort. Les progrès de la formation, que nous avons déjà signalés et qui se traduit en demande d'emploi, signalent ici la poussée inexorable de la famille. Certaines professions cadres « poussent » d'ailleurs plus que d'autres : les personnels d'études et de recherche, les professionnels du droit, les candidats à la fonction publique et les informaticiens. Ces situations traduisent le décalage entre la formation arrivée à terme, et le marché du travail. C'est ce que confirme par exemple

une étude de l'APEC concernant la situation professionnelle en 2004 des diplômés en 2003³³².

Sans surprise, chez les cadres en général, les inscriptions au chômage au motif d'une fin de mission d'intérim sont faibles. Par contre, en 2002, les retours de fin de CDD se signalent en grand nombre. Le taux pour les cadres est comparable à ceux des autres familles à l'exception de celui des indépendants qui dépasse 40%. Près d'un tiers des cadres au chômage sont au chômage après un contrat à durée déterminée. Le CDD pénètre le groupe. Outre les médecins et assimilés dont nous avons parlé, 5 professions approchent les 30%, 5 professions avoisinent les 20%. Les autres professions, les cadres des transports, de banques et d'assurances et les cadres commerciaux sont plus épargnés.

Plus notable encore sont les taux de licenciement. Nous l'avons déjà évoqué. Les cadres affirment leur spécificité, qui révèle un malaise certain avec leur entreprise. La statistique du chômage confirme celle de la sortie d'emploi. Par ordre décroissant, on trouve : les cadres dirigeants, les cadres commerciaux, les cadres des transports et les cadres de banques et des assurances d'abord (59%, 44%, 42% et 40%), les ingénieurs techniques de l'industrie, les cadres administratifs comptable et financiers, les informaticiens et les cadres du BTP ensuite (38%, 33%, 32% et 32%). Seuls sont en dessous de la moyenne les autres professions qui se sont signalées déjà par un fort taux de CDD et que l'on retrouve précédemment.

Par ailleurs, appréhendés ensembles, les taux de fin de CDD et de licenciement ont quelque chose à nous dire...

Dans le tableau qui suit, nous avons ordonné les familles professionnelles cadres selon les taux de « fin de CDD » et de « licenciement ». Celui-ci montre deux classements inversés.

Tableau 39			
Fin de CDD		Licenciement	
Médecins et assimilés	40,00%	Dirigeants	59,00%
Professionnels des arts	34,00%	Cadres commerciaux	44,00%
Formateurs recruteurs	31,00%	Cadres des transports et navigants	42,00%
Fonction Publique catégorie A	30,00%	Cadres banques et assurances	40,00%
Professionnel du Droit	29,00%	Ingénieurs Techniques Industrie	38,00%
Professionnels de la communication	29,00%	Cadres Administr-compta-financiers	33,00%

332 Diplômés en 2003 : situation professionnelle en 2004, *Les études de l'emploi cadres*, APEC, septembre 2004, p 8.

Personnels d'études et de recherche	27,00%
Cadres BTP	22,00%
Cadres Administr-compta-financiers	21,00%
Ingénieurs Techniques Industrie	19,00%
Informaticiens	18,00%
Cadres des transports et navigants	17,00%
Cadres banques et assurances	16,00%
Cadres commerciaux	15,00%
Dirigeants	8,00%

Informaticiens	32,00%
Cadres BTP	32,00%
Professionnels de la communication	22,00%
Formateurs recruteurs	22,00%
Personnels d'études et de recherche	19,00%
Fonction Publique catégorie A	19,00%
Professionnel du Droit	16,00%
Médecins et assimilés	15,00%
Professionnels des arts	13,00%

Ainsi, chez les dirigeants et chez les cadres commerciaux, le taux de fin de CDD est faible (8 et 15%) alors que celui du licenciement est fort (59 et 44%). A partir des cadres du BTP, au milieu du classement dans chaque tableau, les familles se répartissent vers des taux plus fort pour la fin de CDD et plus faible pour le licenciement. Pour les familles « cadre », les taux de CDD fonctionnent en raison inverse des taux de licenciement, comme si, chez les employeurs de certains secteurs du moins, le licenciement était une alternative à un CDD que l'on n'aurait pas conclu. On aurait donc trois logiques d'emploi flexible des cadres : 1) utiliser le CDD et le licenciement; 2) privilégier le CDD ; 3) privilégier le licenciement.

4. Des profils de chômeurs différenciés.

Nous avons repris dans le tableau ci-dessous les taux de chômage de l'« ensemble de Familles Professionnelles », celui de l'« ensemble la famille cadre », et ceux des professions qui la composent. Ce qui nous intéresse ici, ce sont les critères qui caractérisent les cadres privés d'emploi, leur profil.

Tableau 40							
Le profil des chômeurs selon les familles cadres	taux Chômage	% CLD 12 mois	% femmes	% 30 et-	% 50 et+	% bac +3	Part bac +3 des actifs
Ensemble des familles professionnelles	9,40%	32,10%	52,70%	33,00%	16,20%	10,00%	
Ensemble des cadres	7,10%	33,80%	41,90%	29,80%	16,40%	43,70%	
<i>dont</i>							
Cadres BTP	4,70%	27,70%	17,60%	17,40%	30,90%	40,20%	
Ingénieurs Techniques Industrie	9,00%	27,80%	20,70%	26,30%	30,70%	40,10%	45,30%

Cadres des transports et navigants	6,90%	31,80%	11,10%	13,80%	32,40%	31,00%	38,60%
Cadres Administratifs – comptables – financiers	6,50%	26,10%	52,80%	27,10%	23,40%	59,40%	47,70%
Informaticien	5,50%	19,80%	16,30%	42,20%	9,70%	45,00%	46,70%
Personnels d'études et de recherche	4,70%	21,30%	34,10%	51,30%	10,60%	87,30%	75,00%
Professionnel du Droit	nd	27,60%	66,20%	45,10%	10,10%	84,80%	95,00%
Cadres banques et assurances	2,70%	31,40%	30,10%	23,60%	28,30%	44,90%	44,40%
Cadres commerciaux	15,40%	30,10%	35,80%	19,60%	24,60%	34,30%	36,40%
Professionnels de la communication	16,20%	32,50%	68,40%	33,00%	12,80%	56,40%	54,60%
Professionnels des arts	29,40%	47,50%	37,90%	32,90%	8,90%	22,20%	24,10%
Médecins et assimilés	0,90%	31,20%	65,70%	14,80%	19,50%	89,90%	95,50%
Formateurs recruteurs	9,00%	36,10%	59,10%	14,40%	22,40%	46,00%	38,70%
Dirigeants	5,80%	32,50%	12,90%	4,50%	39,50%	51,80%	27,10%
Fonction Publique catégorie A	2,20%	27,50%	52,10%	35,00%	20,80%	63,80%	60,3%
Source : Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portrait statistique 1982-2002, Les dossiers de la DARES, La documentation Française, Paris, 2004							

4.1. Le chômage des cadres au féminin

Notre premier commentaire concerne le pourcentage de chômage féminin. Si dans l'ensemble des professions, les femmes cadres sont plus touchées par le chômage que leurs homologues hommes, en moyenne, cela semble moins vrai pour l'ensemble des femmes de la famille « cadre ».

Pour mémoire, le taux de féminisation pour l'ensemble des familles professionnelles est de 45,30%, le taux de femmes au chômage est de 52,70%, soit 7,4 points de plus. Le taux moyen de féminisation de la famille cadres est de 39,60%, le taux de femmes au chômage de la famille est de 41,9%, soit 2,3 point de plus. Cependant, en regardant ces chiffres de la nomenclature, il faut se souvenir que les enseignants sont intégrés dans la famille cadre.

Dès lors, qu'en est-il de la situation lorsqu'on analyse chaque profession « cadre ». Pour le savoir, on peut comparer les taux de féminisation par profession cadre, et leurs taux de femmes au chômage respectif.

Tableau 41			
Féminisation des professions et % de femmes au chômage			
% de femmes par profession cadre		% femmes au chômage par profession cadre	Différence
Professionnels de la communication	58,10%	68,40%	10,30%
Formateurs recruteurs	49,60%	59,10%	9,50%
Professionnel du Droit	45,90%	66,20%	20,30%
Médecins et assimilés	42,90%	65,70%	22,80%

Cadres Administratifs - comptables - financiers	42,60%	52,80%	10,20%
Professionnels des arts	38,90%	37,90%	-1,00%
Fonction Publique catégorie A	37,30%	52,10%	14,80%
Cadres banques et assurances	33,00%	30,10%	-2,90%
Cadres commerciaux	24,90%	35,80%	10,90%
Cadres des transports et navigants	20,10%	11,10%	-9,00%
Personnels d'études et de recherche	19,80%	34,10%	14,30%
Informaticien	19,60%	16,30%	-3,30%
Dirigeants	13,60%	12,90%	-0,70%
Ingénieurs Techniques Industrie	9,80%	20,70%	10,90%
Cadres BTP	4,80%	17,60%	12,80%

Il apparaît ainsi que, globalement, le pourcentage de chômage féminin suit logiquement la pente du pourcentage de féminisation par profession. Cependant, si dans certaines professions, les femmes sont moins ou pas plus touchées par le chômage que les hommes (Cadres du transports : -9% ; informaticiens : -3,3% ; cadres des banques des assurances : -2,9% ; professionnel des arts : -1% ; cadres dirigeants, -0,7%), dans les autres professions au contraire, (les cadres du BTP, les ingénieurs techniques de l'industrie, les personnels d'études et de recherche, les cadres commerciaux, les cadres de la fonction publique, les cadres administratifs, comptables et financiers, les médecins et assimilés, les professionnels du droit et de la communication), elles souffrent plus qu'eux, et parfois beaucoup plus qu'eux du chômage. De 10 points de plus et pour certaines professions (les professionnels du droit, les médecins et assimilés), la différence atteint les 20 points.

4.2. Le chômage des diplômés

L'analyse qui suit, concerne le pourcentage de chômeurs cadres disposant d'un « bac plus 3 » avec une question importante compte tenu de la famille : le diplôme protège-t-il ? Evidemment, et comparativement à l'ensemble des familles professionnelles, le pourcentage de Bac plus 3 au chômage dans la famille cadre est 4 fois plus élevé. C'est un résultat logique pour une famille qui dispose de 4 fois plus de « Bac plus 3 » que l'ensemble des familles professionnelles (55,10% contre 13,60%).

En même temps, à la lecture des données, un doute surgit. Est-il encore pertinent et suffisant, de prendre le niveau Bac + 3 pour appréhender la force de protection du diplôme. Nous en doutons. Car, au-delà de ce seuil, les diplômes à Bac +3 se déclinent entre diplômes universitaires (de la licence au doctorat), diplômes d'écoles d'ingénieurs (ingénieurs spécialistes et généraliste) et bientôt diplômes européens et internationaux

(grandes et petites universités et écoles reconnues internationalement). Des diplômes dont la valeur à court, moyen, et long terme, varient et varieront sur le marché des hautes qualifications.

Malgré tout, à la lecture du tableau, plusieurs observations se dégagent.

On peut penser que le diplôme protège d'autant plus, que l'on appartient à une profession faiblement diplômée. Cela semble vrai pour les cadres des transports, les cadres commerciaux et les ingénieurs techniques de l'industrie. Les pourcentages de chômeurs bac + 3 sont inférieurs aux pourcentages de bac plus 3 dans la profession. Le diplôme protège mais modérément.

Par contre, pour d'autres professions cadres, soit le diplôme assure peu de protection, (les professionnels de l'art, les cadres de banques et d'assurances, les informaticiens, les professionnels de la communication), soit il ne protège plus du tout (ce que l'Insee constate dans l'enquête emploi 2003³³³). Dans ces professions en effet, le taux de diplômés bac + 3 au chômage est supérieur au taux de bac plus 3 dans la profession. C'est le cas des cadres dirigeants (les données ne distinguent pas les dirigeants de petites et moyennes entreprises et les cadres dirigeants de grandes entreprises dont les niveaux de diplômes sont sans doute très différents), des personnels d'études et de recherches, des cadres du BTP, des cadres administratifs, comptable et financiers et des formateurs recruteurs. Dans celles-ci, on peut penser que sont mobilisés d'autres critères de protection et d'exclusion.

4.3. Les âges du chômage « cadre ».

Concernant les classes d'âges des chômeurs, nous avons retenu les pourcentages des moins de 30 ans et celui des plus de 50 ans. Comparativement à l'ensemble des familles professionnelles, la famille « cadre » est sensiblement moins touchée par le chômage des moins de 30 ans (29,80% contre 33%) et est à un niveau équivalent pour le chômage des plus de 50 ans (16,40% contre 16,20%).

Les professions « cadres » les plus touchées par le chômage des moins de 30 ans sont les personnels d'études et de recherche (51,30%), les professionnels du droit (45,10%), et les informaticiens (42,20). Celles-ci sont aussi celles qui ont connu des croissances en effectif fortes. Les professions les moins touchées sont les formateurs recruteurs (14,40%), les cadres du transport (13,80%), et les dirigeants (4,50%).

333 Bigot J-F., « Enquête sur l'emploi 2003, L'emploi diminue et le chômage augmente fortement », *INSEE Première*, N° 958 - Avril 2004,

Les professions « cadres » les plus touchées par le chômage des + de 50 ans sont les dirigeants (39,50%), les cadres du transport (32,40%) et les cadres du BTP (30,90%). Les moins touchés sont les professionnels des arts (8,90%) les informaticiens (9,70%), les professionnels du droit (10,10%) et les personnels d'études et de recherche (10,60%).

Une corrélation s'esquisse peut être, à la vue de certains de ces résultats. Certaines professions « cadres » (les personnels d'étude et de recherche, les professionnels du droit et les informaticiens) peinent à rentrer dans l'emploi, cependant qu'elles semblent, pour l'instant, relativement protégée en fin de carrière. Comme si finalement pour celles-ci un déplacement de la carrière s'était opéré. Plus menacé au début de carrière et moins à la fin.

Enfin, une question méritait d'être approfondie : y a-t-il des âges spécifiques dans le chômage des cadres ? Nous avons esquissé la réponse, en traitant des taux de chômage des moins de 30 ans, et ceux des plus de 50 ans. Globalement, nous l'avons vu, dans la famille professionnelle « cadre » 29,80% des chômeurs ont moins de trente ans, 16,40% ont plus de cinquante ans. Comment dès lors se répartissent les autres ? Y a-t-il quelques périodes dans la carrière à mettre en évidence ?

Pour y répondre, nous avons tenté de détailler plus encore cette répartition, en mobilisant les sources de l'enquête emploi 2002. Celles-ci concernent deux catégories voisines de celles que l'on retrouve dans la famille professionnelle « cadre » des FAP : les cadres administratifs, commerciaux, les ingénieurs et cadres techniques.

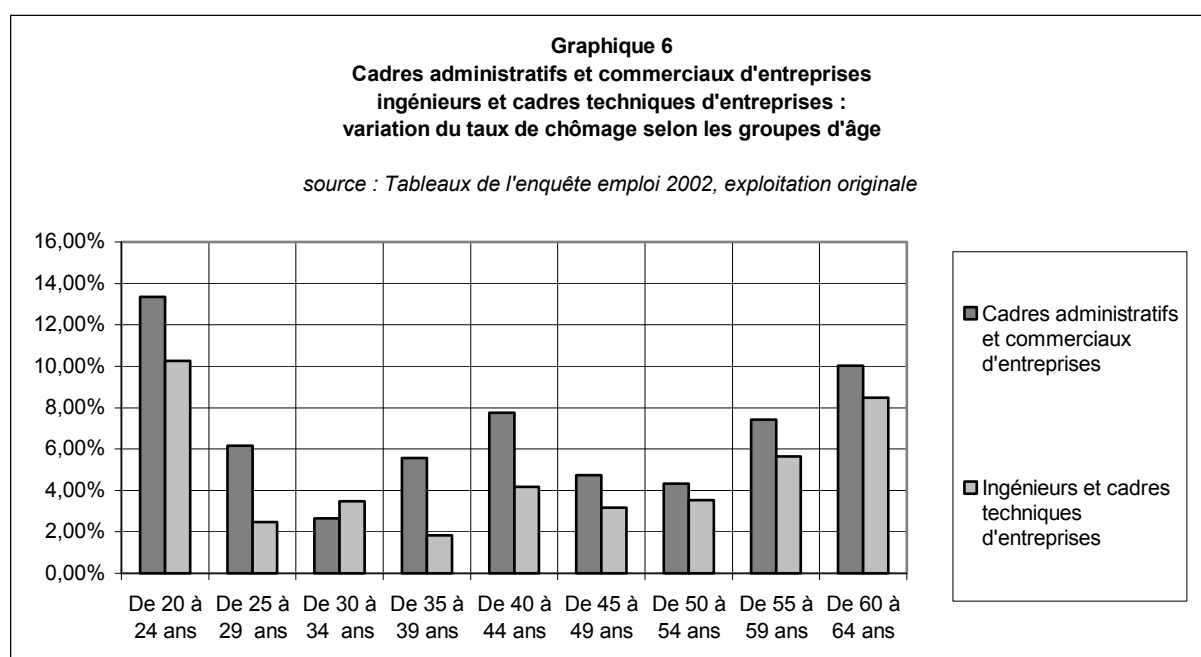
Tableau 42									
Taux de chômage des cadres selon les groupes d'âge et les CSP	De 20 à 24 ans	De 25 à 29 ans	De 30 à 34 ans	De 35 à 39 ans	De 40 à 44 ans	De 45 à 49 ans	De 50 à 54 ans	De 55 à 59 ans	De 60 à 64 ans
Cadres administratifs et commerciaux d'entreprises	13,34%	6,16%	2,64%	5,56%	7,75%	4,73%	4,32%	7,43%	10,02%
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises	10,25%	2,47%	3,47%	1,83%	4,18%	3,17%	3,52%	5,63%	8,48%
Source : Tableaux de l'enquête emploi 2002, exploitation originale									
Tableaux utilisés :									
PT04 - Population de 15 ans ou plus par catégorie socioprofessionnelle (niveau détaillé), sexe et âge quinquennal									
PA12 - Chômeurs BIT selon le sexe, l'âge quinquennal, la catégorie socioprofessionnelle du dernier emploi pour les inactifs et les chômeurs									

Ainsi que l'illustre le graphique ci-dessous, il résulte un chômage qui fluctue de manière sensiblement identique, selon l'âge des membres des deux catégories. Pour les cadres administratifs et commerciaux, et pour les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise du moins, elles montrent trois zones particulières.

L'entrée dans l'emploi d'abord, semée d'embûches quand la place est à faire et où les taux culminent à 13,34% pour les premiers, et à 10,25% pour les seconds.

Puis les situations s'arrangent, progressivement mais provisoirement. Car une remise en cause arrive bientôt, qui prend en tenaille les quadragénaires, entre ceux qui aspirent à mieux (les plus jeunes) et ceux qui tentent de préserver leur place (les plus anciens), et où les taux se stabilisent pour les premiers à 7,75% et pour les seconds à 4,18%.

Après une nouvelle phase d'accalmie, l'achèvement de carrière survient, qui pousse les quinquagénaires vers la sortie³³⁴, et où les taux « culminent » respectivement à 10,02 % et à 8,48%.



On devine alors trois zones de turbulences et deux zones de calme qui, ensemble, dessinent quatre périodes : deux fois la quête d'un Saint Graal à conquérir (ascension), et deux fois la menace de le perdre (mise en cause), et entre chaque période, deux phases pour en profiter. Donc, finalement, pour les cadres administratifs et

³³⁴ Ainsi que le montre Jean-René Tréanton, la question des cadres « âgés » est ancienne. En 1960, en situation de quasi-plein emploi, la discrimination des cadres « âgés » en besoin de reclassement se signale déjà. Mais à l'époque, la « limite d'âge » c'est plutôt « plus de 40 ans ». Tréanton J-R., « Le reclassement des cadres dits « âgés », op.cit, p 259.

commerciaux, et les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise, comme deux vies professionnelles presque distinctes l'une de l'autre. Bien sûr il ne s'agit pas ici de trajectoires. Il s'agit d'un « instantané » de taux de chômage, pour deux catégories données. Mais ces chiffres encouragent à analyser les situations des cadres au regard de leur âge, et dans la compréhension de leur histoire professionnelle. Nous y reviendrons à la fin de notre propos.

Pour conclure ce chapitre, on peut rappeler les éléments suivants. Partant d'une analyse, qui montre les profondes transformations qui affectent les organisations productives soumises aux exigences financières des actionnaires, relayées par le management gestionnaire, nous nous sommes interrogé sur l'état du groupe, et particulièrement sur la confiance que les cadres accordent aux entreprises qui les emploient. Nous avons montré que, pour une grande majorité des cadres d'entreprises privées de plus de 5 salariés, la relation de confiance est affectée, que cela concerne la stratégie et en finalité sans doute celle des actionnaires. Nous avons montré aussi, que les postures des cadres se clivaient. S'il reste encore des cadres « épanouis » et « investis », ceux-ci sont désormais minoritaires. Plus nombreux sont les « mitigés », les « détachés », les « septiques » et les « mécontents ». Les deux derniers, qui sont le plus souvent des cadres *techniques, experts, producteurs*, sont aussi les plus menacés, en particulier parce qu'ils sont très nombreux, et que la gestion flexible de l'emploi avec les plans sociaux et les licenciements pour motifs personnel peuvent désormais les atteindre. Et leurs craintes pourraient être fondées, si ce sont des femmes, s'ils ou elles sont, par exemple, cadres commerciaux, cadres techniques de l'industrie, formateurs recruteurs, professionnels de la communication, au début, au milieu ou à la fin de leur carrière.

Chapitre 6

Paroles de cadres : de la délégation à la résignation

Les cadres, en tant que délégués, sont depuis longtemps au cœur de l'activité capitaliste. Leur participation spécifique à ce développement s'illustre dans l'émergence du capitalisme de marché et, plus récemment dans la période fordienne au cours de laquelle le groupe se cristallise. Pour caractériser leurs fonctions et leurs positions, nous avons eu recours à la délégation différenciée qui ouvre sur des capacités de pouvoir distinctifs et sur une distribution différentielle de l'autorité. Nous avons pu différencier ainsi, les cadres *stratégiques dirigeants*, les cadres *managers* et les cadres *techniques, expert producteur*. Des délégations qui reposent elles-mêmes sur des relations de confiance complexes, en étendue et en variation, et qui demeurent toujours fragiles.

Depuis la période fordienne, plusieurs événements sont venus bouleverser le groupe social. D'une part, ses effectifs ont été profondément modifiés, en particulier ceux des cadres techniques experts producteurs. D'autre part, le système productif s'est largement modifié sous la pression d'un capitalisme financier, avec un changement radical en termes de modalités de développement et de management. A la suite de ces transformations majeures, catégorielles et systémiques, la distribution et la relation de confiance de ces salariés, délégués du capital, se trouvent mises en question. Les données statistiques le montrent sans ambiguïté, une majorité de cadres s'interrogent et, certains, les *cadres techniques, experts producteurs*, prennent leur distance. La confiance qu'ils accordent à leur entreprise est sérieusement mise en cause d'autant que, protégés pendant longtemps du chômage, ils sont désormais concernés et rejoignent les autres salariés, par la voie des plans sociaux et surtout par le licenciement pour motif personnel qui atteste que des pans de la relation de confiance vacillent.

Le présent chapitre souhaite rendre compte des entretiens avec les cadres que nous avons rencontrés, au regard des effets des mutations analysées au chapitre 4, et afin de

prolonger qualitativement l'examen de la crise de délégation et de confiance engagé au chapitre précédent. Dans cette perspective, plusieurs interrogations nous animent.

La première est relative à leur identité, à leur manière de se définir, à ce qui, de leur point de vu, les caractérise. Au-delà d'une définition théorique de leur position ou d'une définition statistique de leur groupe, il s'agit de saisir dans l'approche de la sociologie compréhensive, le sens qu'ils donnent à leurs fonctions. Dans cette optique, en référence aux travaux de Claude Dubar, nous interrogeons le modèle professionnel auquel ils s'identifient³³⁵. Cette première question, relative à leur identité professionnelle permet de fonder la seconde qui interroge l'effet des mutations analysées précédemment, pour y voir qualitativement la confirmation d'une crise de confiance qui bouscule et clive les cadres au regard de la délégation différenciée qui les caractérise.

Ces questions seront prolongées par celle relative aux positions de pouvoir lorsque les cadres sont pris, entre des directions qui tirent vers la gestion « saine » des activités, et des subalternes qui peuvent résister à leur sollicitation. Il s'en suivra une analyse de leur situation objective et subjective présente, et des contours qui les redessinent.

Enfin, nous nous interrogerons sur la perspective de la délégation. Comment, pour les plus fragiles du moins, la requalifier dans le contexte de la crise analysée ? Comment s'achève-t-elle et dans quelles conditions ? Comment appréhender enfin les conflits qui pourraient survenir entre les cadres et leurs entreprises ?

1. Question d'identité

1.1. Du diplôme à la compétence.

« Non, non, je ne suis pas cadre, je suis ingénieur ! » Ainsi commence une conversation téléphonique que nous engageons avec un de nos interlocuteurs et qui doit nous mener à une prise de rendez-vous. Pourtant, celui-ci est bien en situation d'encadrement. Directeur d'un site de production, dans une usine spécialisée pour du matériel de radiocommunication, il a sous son autorité 17 ingénieurs, 200 techniciens et administratifs et plus de 200 opérateurs de production !

³³⁵ Claude Dubar, en référence aux travaux de Rivard et de Moore met en évidence plusieurs modèles professionnels par lesquels il est possible d'interroger l'identité professionnelles des cadres. Le modèle du « façonnier » qui s'identifie à un poste et à un collectif de travail qui constitue une communauté professionnelle structurée autour d'un chef porteur de l'identité collective. Le modèle du « physicien » qui se valorise par la formation et l'identification à la discipline. Le modèle de l'officier qui valorise la fonction et l'identification à un statut. Le modèle du « scientiste » (modèle du physicien), celui du manager et celui du professionnel. Dubar C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris, 1998, p 166, 167 et 168.

Cette réflexion pourrait rester au stade de l'anecdote si elle était isolée. Ce n'est pas le cas. Dans nos rencontres, nos interlocuteurs en se présentant, ont toujours pris le soin de se situer et de se légitimer, en précisant leur appartenance à la catégorie des gens diplômés. Cela fut vrai à la fois pour les ingénieurs ou les techniciens supérieurs, mais aussi pour les architectes, les docteurs et les autres diplômés. Et c'est par cette référence objective qu'ils ont toujours souhaité être identifiés. Ingénieur en électronique, ingénieur en informatique, ingénieur en électricité, ingénieur en physique appliquée, ingénieur en construction mécanique, ingénieur du bâtiment et travaux public, architecte, diplômé d'école de commerce, diplômé de l'université, en telle ou telle spécialité, docteur en médecine ou en pharmacie, docteur en physique nucléaire, diplômé de l'école militaire etc. Tous ont commencé par asseoir leur légitimité à partir de la formation (initiale ou continue), du diplôme et la spécialité qui fait d'eux des experts, et par lesquels ils s'identifient.

Le diplôme fait référence à des savoirs dûment répertoriés dans les référentiels pédagogiques. On sait ou on ne sait pas (ou pas suffisamment), en conséquence de quoi, on est diplômé ou on ne l'est pas. De là, l'organisation peut prendre connaissance des savoirs mobilisables dans la division technologique du travail. Il en est de même pour la qualification codifiée officiellement à la Libération, et qui permet d'établir des équivalences entre les expériences professionnelles, les apprentissages sur le tas, et les formations scolaires³³⁶. De fait, pour nos interviewés, « le diplôme est un titre définitif même si sa valeur peut varier sur le marché »³³⁷. Ils ont subi avec succès des sélections, des examens, pour attester à un moment donné, des savoirs et des savoir-faire d'une spécialité de travail. Surtout, ils tiennent particulièrement à nous faire remarquer qu'ils sont des experts dans leur spécialité. Ils disposent de savoirs scientifiques et technologiques qui font d'eux des pôles incontournables, pour la pertinence de leurs analyses techniques dans l'organisation. Cette référence reste toujours présente telle qu'en témoigne cette réflexion de l'un de nos interviewés : « à un moment, on s'intéresse à l'aspect organisation, mais je suis resté un ingénieur, un expert, même en tant que cadre » (Yves, 34 ans, CDI, Chef de projet, Ingénieur généraliste, Industrie aérospatiale).

Leur histoire et la légitimité qui la constitue, sont intimement liées à la figure du savant et de l'ingénieur, à un système de domination rationnel qui repose sur le mythe de la raison universelle, d'une capacité de l'homme à dominer et à domestiquer la nature³³⁸.

336 Rolle P., « Codification des compétences dans l'entreprise », *Performances*, Octobre 1989.

337 Ropé F., Tanguy L., *Savoirs et compétences, De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, L'Harmattan, Paris, p.221.

338 Tixier P-E., « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *op.cit*, p 617.

Même si cette expertise est de plus en plus contestée, même si son champ se rétrécit quand la connaissance s'élargit, elle reste un point de repère dans la complexité de l'organisation. Le diplôme qui la solidifie rassure.

Parmi nos interviewés, les itinéraires qui mènent de la sacralisation par le diplôme au statut de cadre sont évidemment plus diversifiés. Certains ont accédé de manière automatique au statut de cadre dans l'entreprise : les ingénieurs et les diplômés de troisième cycle en particulier. Ils sont entrés dans un service, et y ont assumé des fonctions techniques ou scientifiques. D'autres ont eu des itinéraires plus complexes et plus sinueux. Ils ont, en cours de carrière et par le biais de la formation interne continue, accédé à un monde de savoir scientifique et technique et, par là, signifié leur utilité dans les mécanismes de la division technologique du travail. Mais, pour les uns et les autres, le statut cadre n'a pas toujours été de pair avec des fonctions d'encadrement. Statutairement ils étaient cadres, mais certains étaient sans subalternes. Et cette situation a pu être amenée à durer.

Pour ceux qui ont des activités de management, le passage à la situation d'encadrement réel s'est réalisé immédiatement ou peu à peu, et souvent sans véritable formation³³⁹ : arrivés à une situation de fait pour les uns, incités à prendre quelques responsabilités pour les autres. Nombre de cadres le souligne. « Ça c'est fait tout seul. Avant d'être conducteur de travaux, je n'étais pas cadre, j'étais chef de chantier, mais je commandais une équipe d'ouvriers et de chefs d'équipe » (Marcel, 70 ans, retraité, Cadre de production, Autodidacte et AFPA, Bâtiment). « Je ne me suis pas posé la question, j'avais l'expérience nécessaire je suppose » (Lucien, 58 ans, préretraité, Cadre informatique, formation interne, industrie pharmaceutique). « Je n'étais pas du tout préparé à cette fonction (...) pas aux conflits en tous cas » (Dominique, 49 ans, CDI, Chef de projet, BTS, Informatique). « On arrive avec les bagages techniques, la fonction de cadre on l'apprend sur le tas » (Louis, 65 ans, retraite, Chef de projet, Ingénieur spécialiste, Electronique). Par la suite, leur demander de définir la fonction de cadre et, en prolongement les activités qui la constituent, c'est presque toujours leur poser une véritable énigme. Cela illustre les difficultés que les uns et les autres éprouvent à formaliser leur fonction, les activités de coordination et de commandement, les compétences qu'ils y investissent, leur impossibilité à justifier leur position, sans

339 Ainsi que le souligne Frederik Mispelblom-Beyer, « Les ingénieurs, dans leur formation, et cela jusqu'à très récemment, ne recevaient pas de cours sur les manières d'exercer l'autorité...ils étaient censés, de par leur origine familiale, religieuse et le service militaire être suffisamment formés pour savoir s'y prendre avec les ouvriers ». Mispelblom-Beyer F., « Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement », *Les cahiers d'Evry*, n°4, février 1996, p.15.

recourir à nouveau à leur formation et à leur diplôme. Cela explique aussi pourquoi on ne peut plus parler aujourd'hui de l'encadrement, sans parler du management qui tente de les qualifier et de les distinguer.

Diplômes et qualifications, attachés au salarié « cadre » qui en dispose, définissent sans doute les services que l'ingénieur ou le technicien (les cadres *techniques, experts producteurs*) peuvent mettre à la disposition de l'entreprise, mais ils ne permettent, en aucune manière, de définir les services que le cadre *manager* pourra lui offrir. Ainsi, « un ingénieur de haut niveau peut s'avérer être un cadre médiocre » (Simon, 52 ans, CDI, Responsable informatique, Formation interne, Transport public). Cela ne va donc pas de soi, même si la classification par le diplôme le conçoit. « Prendre des responsabilités au sein d'une équipe, être un chef d'orchestre, communiquer, se préparer à gérer les conflits, c'est un autre métier » (Laurent, 52 ans, CDI, Directeur d'usine, Ingénieur spécialiste, Electronique). Les compétences mobilisées sont d'une autre nature que celles qui opèrent dans l'exercice d'une qualification, fussent-elles celles d'un ingénieur. Il s'agit d'autres savoirs, d'autres savoir-faire, mais surtout d'autres savoir-être, que certains ouvrages tentent de formaliser³⁴⁰ : des publications en nombre qui viennent à leur secours en déclinant le management selon les activités et les approches avec, pour l'une d'entre elles, cette expression savoureuse : « efficacité, sympathie et créativité ! Aujourd'hui, diriger est devenu un métier qui peut s'apprendre ! ». D'ailleurs, selon les résultats de la 14^{ème} édition 2002 de l'enquête annuelle de conjoncture européenne, les entreprises européennes estiment que le premier besoin de formation de leurs cadres concerne avant tout, l'animation d'équipe et le management (à l'exception toutefois de l'Italie qui classe ce besoin en seconde position derrière les compétences techniques spécifiques au secteur d'activité)³⁴¹.

Cette compétence duale pour un métier dual (référence technologique et référence managériale), met les cadres *managers* dans un double faisceau d'exigences. De la première, celle pour laquelle ils ont été formés, ils parlent avec passion et plaisir tels des enfants qui vous présentent leur jouet. De la seconde ils parlent avec hésitation, cherchent leurs mots, et parfois les chemins de la conceptualisation de cette compétence. A la question « comment ça marche ? ». Souvent le même sentiment : on ne sait pas très bien. Les silences durent, les réponses s'échappent à nouveau, pour

340 Mintzberg H., *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Organisation Editions, 1984 ;

Michel S., Gruere J-P., Aubert N., Jabes J et Laroche H., *Management – aspects humains et organisationnels*, PUF, 1992.

341 « L'Europe des cadres, enquête sur les perspectives de l'emploi des cadres en Europe », *Les études de l'emploi des cadres*, APEC, novembre 2002, p 29. (Enquête réalisée auprès d'un échantillon de 3765 entreprises représentatives de l'emploi cadre par secteur d'activités et par taille d'entreprises).

revenir sur le terrain plus ferme d'une science et d'une technique, dont on pense pouvoir maîtriser les tenants et les aboutissants. Pour les cadres rencontrés, y compris les cadres managers, la référence identitaire tend vers les modèles du « façonnier » ou du « physicien », du professionnel ou du « scientist », de l'expert en somme. Et ils peinent à se reconnaître dans le modèle du « manager » ou de « l'officier »³⁴². Cela permet de contextualiser les propos qui suivent.

1.2. Le terroir technologique de l'encadrement : de l'expertise et de la passion

Nous l'avons précisé, en se définissant, nos interviewés rappellent « qu'ils savent de quoi il retourne » (François, 39 ans, CDI, Responsable qualité, Doctorat de médecine, Pharmacie). Ils se définissent comme des experts dans leur spécialité, avant d'évoquer leurs aptitudes, plus incertaines d'ailleurs, à organiser le travail d'autrui. En ce sens, ils sont proches du Taylor fin connaisseur en coupe des métaux³⁴³, et paradoxalement loin de lui, car spontanément moins enclins aux mises en œuvre organisationnelles.

Cette distinction est d'ailleurs un aiguillage essentiel pour la compréhension de leur malaise. Avec Taylor, une nouvelle expertise est née (celle de la rationalisation du travail), à laquelle les professionnels, les ingénieurs, les spécialistes, les scientifiques n'adhèrent plus nécessairement quand ils sentent que cette dynamique pénètre au cœur de leur propre pratique et conditionne à terme leur liberté, leur autonomie relative, et leur capacité d'initiative. Nous y reviendrons.

Innover, faire de la technologie à haute valeur ajoutée, aller de l'avant, et être ainsi l'avant-garde technologique de l'organisation, est le stimulant nécessaire pour que les cadres rencontrés s'investissent sans réserve, et parfois sans limites, dans leur travail. C'est le sens de la remarque d'une Directrice de Ressources Humaines : « la population d'ingénieurs, c'est vraiment des gens passionnés par la technique, ils ne lâcheront jamais, il y a des challenges, ils en ont marre, ils gueulent mais ils font ! » (Pascale, 39 ans, DRH, Entreprise d'électronique). Et cette technologie est multiforme. Elle peut concerner la conception et la réalisation d'objets physiques, tels que les marchandises diverses et variées. Elle peut aussi concerner la conception et la mise en place de services. Elle peut enfin traverser les deux premières, pour concerner la conception et la mise en œuvre de moyens visant à améliorer leur réalisation (la qualité) ou à dynamiser la consommation (la communication institutionnelle et publicitaire).

342 Dubar C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, op.cit.

343 Hatchuel A., « Frederic Taylor : une lecture épistémologique, l'expert, le théoricien, le doctrinaire », *Journées d'histoire et épistémologie des sciences de gestion*, ESCP, 1992, p.3.

Dans tous les cas, tant que de nouveaux projets émergent, tant que de nouveaux challenges sont à engager et à tenir, les cadres, en particulier les cadres *techniques experts producteurs* « roulent ». De plus en plus souvent, dans des conditions variables quand l'activité fluctue avec la demande, ils plient sous les contraintes d'une hyperactivité, mais cela vaut toujours mieux que le poids intolérable d'une absence de dynamiques novatrices.

Un cadre technique résume la nature de sa mobilisation par ces mots : « pour y arriver, il faut être animé de cette dynamique. Je bâtis ma satisfaction sur un projet qui a été mené à son terme, et qui trouvera la reconnaissance de son utilisateur » (Gilles, 38 ans, CDI, Ingénieur production, DEA, Electronique). Et si le cadre se retrouve dans une logique répétitive, ou sans projet qui lui permette de se mobiliser, rien ne va plus, tout lui glisse entre les mains. « Rien à se mettre sous la dent, c'est le pire qui puisse arriver » (Roland, 30 ans, Chômage, Responsable logistique, BTS et MBA, Transport aérien). Il doute de sa force et de son utilité. Point de projet, pire, être mis à l'écart ou au placard, peut être alors perçu comme une situation intolérable et, du point de vue identitaire, dévastatrice³⁴⁴.

Les cadres sont « passionnés et le nez dans le guidon » (Louis, DRH, 52 ans, Groupe aérospatial). Mais ce n'est pas par l'entreprise en tant que telle. L'entreprise n'est que le lieu de leur passion. L'entreprise se pose comme un moyen, un espace de quête existentielle, dont l'objectif d'une réalisation matérielle ou immatérielle est le vecteur essentiel. Un jeu, source d'identité et de réalisation. Matériels complexes divers et variés, systèmes électroniques, systèmes informatiques, systèmes chimiques, systèmes de vente, ressources humaines, formations, qualité(s) etc. sont autant de « mécano » pour lesquels les cadres se passionnent, se transcendent, vivent et s'affirment.

Parce qu'ils sauraient des choses que les autres ne savent pas, parce qu'ils sauraient donner naissance aux réalisations les plus complexes, les cadres se reconnaissent entre eux, et marquent ce qui les distingue du reste de la population ouvrière. Avec la maîtrise des savoirs théoriques et empiriques, ils se posent comme l'avant garde de la société industrielle. Les écoles qu'ils ont fréquentées, les connaissances qu'ils y ont acquises et les conditionnements à la réussite qu'ils ont subis, sont les garanties les plus sûres pour être reconnus par ceux qui les emploient. D'ailleurs, certaines entreprises ne s'y trompent pas. « Vis-à-vis des cadres, l'entrepreneur mise sur des figures identitaires valorisantes. Le ralliement à la logique de la grande entreprise se coulera d'abord dans

344 Aubert N. et Gaulejac (de) V., *Le Coût de l'excellence*, op.cit.

le moule de la rationalité technique de l'ingénieur : modernité, rationalité et efficacité seront les thèmes justificateurs de la spécialité des fonctions. Il n'est pas jusqu'aux tests psychotechniques, développés très tôt dans l'entreprise pour contrôler les cadres, que l'entrepreneur ne parvienne à valoriser comme signe d'appartenance à la modernité. »³⁴⁵.

2. Des cadres managers et des cadres producteurs dans la rationalité gestionnaire

2.1. Durcissement du capital et exigences productives

« On sentait que ça se durcissait (...) Il y avait de nouvelles consignes, de nouveaux discours pour gérer au plus juste, et qui rappelaient que l'objectif était de durer mais aussi et surtout de faire des profits ! » (Laurent, 52 ans, CDI, Directeur d'usine, Ingénieur spécialiste, Electronique). C'est ainsi qu'un de nos interviewés, responsable de projet dans une grande entreprise d'électronique, résume la situation. Bientôt, les augmentations du chiffre d'affaire, de la marge et de la rentabilité sont exposées clairement comme des objectifs prioritaires.

« Au niveau commercial, le seul critère sur lequel on vous attend, c'est le chiffre à la fin du mois (...) pour moi c'était le chiffre de vente (...) quand on voulait parler des produits, il s'en foutait » (Armelle, 41 ans, CDI, Cadre commercial, BAC, Industrie médicale).

Les contraintes du marché et celles des actionnaires justifient la dureté de certains objectifs, et, en prolongement, une plus grande surveillance sur les conditions de rentabilité.

Dans leur dernier documentaire³⁴⁶, Joyce Sebag et Jean-Pierre Durand, ont pu saisir ce qui constitue, dans la parole des dirigeants de Nissan, le sens et la stratégie de leur action. Partant de la situation avant la cession de Nissan, et de l'ambition à venir, ils exposent sans fard et sans ambiguïté leur analyse, leur diagnostic et le remède proposé.

« Tout ce qui était de l'ordre des coûts était extrêmement mal géré (...) il y avait énormément de potentiel, il fallait simplement les chercher de manière résolue. Ne pas se tromper, ne pas demander 5 % (de réduction) si on pouvait avoir 20 % ». (Patrick

³⁴⁵ Campagnac E., « L'ascension de Francis Bouygues : pouvoir patronal et système d'entreprise », *Sociologie du Travail*, n°4, 1988, p 644.

³⁴⁶ Sebag J., Durand J-P., *Nissan, une histoire de management*, Film documentaire, Centre Pierre Naville, Université d'Evry, 2004.

Pelata Vice-Président de Nissan). « On a remis les notions de rentabilité au centre de la prise de décision. Les actionnaires ont un niveau d'exigence, cela mène à une valorisation faite par les actionnaires. L'arbitrage est à faire dans ce sens-là. (...) On a mis très clairement la décision de développer tous nos véhicules avec des objectifs de rentabilité qui servent de seuil ». (Dominique Thormann, Vice-Président de la communication de Nissan). « Les priorités n'étaient pas adressées (...) Il y a encore beaucoup de patrons d'entreprise qui considèrent le profit comme un devoir, plutôt que comme un moteur. Les gens font du profit, sinon ils vont se faire engueuler par les actionnaires. Mais souvent ils ne sont pas attachés à la notion de valeur, ils sont plus attachés à des notions de pouvoir, de permanence. Ils ne sont pas attachés à la notion de rentabilité, c'est pour cela que souvent les résultats sont médiocres (...) on a réduit les coûts sur les frais administratifs, sur les coûts industriels, sur la logistique, les coûts commerciaux, tout a été passé au crible ». (Carlos Ghosn Président de Nissan)

Dans l'exemple ci-dessus, comme dans les entretiens que nous avons menés auprès de dirigeants de firmes multinationales, la préoccupation stratégique et éminemment financière, a des conséquences visibles au niveau interne de l'organisation, et peut-être en premier lieu à la tête des entreprises. La valse des grands patrons du milieu des années 90 soulignait que les actionnaires mettaient la pression, pour défendre leurs intérêts de propriétaires. « Aujourd'hui, plus aucun patron n'est assuré de rester en place et nous les cadres, nous découvrons l'emploi jetable » (Remi, Directeur Financier, 58 ans, Entreprise Agro alimentaire).

La main visible des managers³⁴⁷ est aussi menacée : le stress a envahi les lieux des plus hautes sphères du pouvoir, les PDG doivent rendre des comptes aux actionnaires qui les emploient. Ainsi que nous le signale le DRH de cette multinationale française cotée au CAC 40 : « Les actionnaires [institutionnels] surveillent la stratégie de leur groupe, ils sont très attentifs à l'évolution des cours de la bourse et à la rentabilité. Ils considèrent les dirigeants comme responsables, et n'hésitent pas à en tirer les conclusions qui s'imposent » (Simon, DRH, 45 ans, Groupe Hôtelier). Du coup, les accidents de carrière touchent aussi les managers³⁴⁸ et les cadres dirigeants³⁴⁹. Ainsi encore, lors de nos entretiens, nous avons rencontré un cadre dirigeant, Julien, 56 ans, DRH de la filiale d'une multinationale américaine en informatique installée en Ile de France. Nous avons souhaité connaître son analyse de la situation (L'entreprise était en restructuration permanente et même le PDG avait été remercié). La rencontre fut difficile à obtenir

347 Chandler, A D Jr., *La main visible des managers*, op.cit.

348 Villette M., *Le manager jetable, Récits du management réel*, op.cit.

349 Bouchiki H. et Kimberli J. « Les accidents de carrières des cadres dirigeants », *Revue française de gestion*, n°111, 1996.

mais elle eut finalement lieu. La tension était perceptible, mais il nous accueillit dans des conditions dignes de son rang. Deux heures durant, il nous exposa les motifs de ces transformations successives, le rôle désormais prépondérant des actionnaires, et l'exigence d'une gestion prévisionnelle des emplois (c'est-à-dire ici une restructuration). Plan social donc. Sa conviction était aussi profonde que son implication était visible. Selon lui, « tout finirait par s'arranger ». L'incertitude était derrière eux. Nous nous quittâmes sur ces paroles rassurantes. L'après-midi, il me rappela. Sa voix était lourde et troublée. Il était licencié. Je suis resté muet et j'ai partagé pendant un long moment la malaise qui l'assaillait³⁵⁰. D'autres dirigeants le suivirent, avant que finalement, l'entreprise soit vendue à un concurrent. A l'évidence et après coup, nous avons supposé qu'une ultime restructuration était à l'œuvre, à laquelle les dirigeants de la filiale française n'avaient pas été associés. Sans doute, des transactions seraient mise en place. Mais cela n'enlevait rien à la rapidité et à la violence symbolique de son éviction.

En ce qui concerne le fonctionnement interne, les trois mots clés des coûts, de la qualité, et des délais reviennent comme des leitmotifs.

« Avant, on ne s'occupait que de la technique. Il y avait de l'argent. Aujourd'hui, on contrôle tout, il faut réduire les coûts de 20 % » (Eric, 32 ans, Responsable de fabrication, BTS, Industrie de l'armement). La réduction des coûts concerne tous les niveaux de l'organisation mais elle se concentre surtout sur les coûts en personnel. « Si la charge est si lourde pour tout le monde, c'est parce que nous sommes de moins en moins nombreux » (Joël, 47 ans, CDI, Gestionnaire, Ingénieur spécialiste, Banque).

Au rapport temps de travail/production, qui cristallise le débat sur les économies à réaliser, s'ajoute la capacité de l'entreprise à faire face à des crêtes d'activités, sans faire appel à du personnel supplémentaire. « Quelles que soient les besoins, il fallait faire aussi bien, sinon mieux, mais avec moins de personnel ». (Alain, 58 ans, CDI, préretraité, Directeur de production, Ingénieur spécialiste, industrie pharmaceutique).

Les délais sont aussi au centre des tensions qui se dessinent. « Pour avoir les marchés, on s'engage sur des dates de livraisons qui n'ont plus rien à voir avec la réalité. C'est infernal, mais on fait quand même » (Laurent, 52 ans, CDI, Directeur d'usine, Ingénieur spécialiste, Electronique) Pour respecter les délais, l'organisation met en place des systèmes élaborés de surveillance qui visent à apporter aux directions un suivi précis de l'activité, de la recherche et du développement jusqu'à la commercialisation. « On doit compléter tous les jours les tableaux de suivi (...) Tous ceux qui ont accès aux données

³⁵⁰ Ce n'était pas tant le licenciement en lui-même qui posait problème. Nous savions tous les deux que des indemnités « couvriraient » le préjudice. Le problème était plutôt qu'il avait été mis à l'écart sans qu'il s'en rende compte, ce qui justifiait sa confiance dans l'avenir lors de l'entretien, et que cette situation constituait une forme de mépris et d'humiliation.

savent exactement où on en est (...) Moi, j'ai accès au suivi de toute la production (...) Je mets la pression quand il est encore temps» (Charles, 53 ans, CDI, Directeur de production, DUT, Informatique)

Enfin, la qualité tente d'être le ciment de l'entreprise. Le consommateur est appelé à la rescousse pour assurer sa légitimité. « La qualité, personne ne peut être contre, parce que nous sommes tous des consommateurs et qu'aucun d'entre nous ne supporte que ça ne marche pas, ou que ça marche mal ! » (François, 39 ans, CDI, Responsable qualité, Doctorat de médecine, Industrie pharmaceutique). Pour l'atteindre, une multitude de systèmes d'interpellation est mis en place visant à rappeler à tous, et à tous les instants, le respect des règles, des normes et des procédures qui y mènent, et la dualité du statut producteur/consommateur.

Enfin, pour nos interlocuteurs, tous ces mouvements ne sont pas le fruit d'une adaptation conjoncturelle donc réversible. Le retour en arrière ne se produira pas. Ainsi que le résume l'un d'eux, un peu dépité : « Même si on en parle pas entre nous, on a tous compris qu'avec la concurrence et le reste, c'est ça, ou les actionnaires partiront investir ailleurs » (Laurent, 52 ans, CDI, Directeur d'usine, Ingénieur spécialiste, Electronique)

2.2. La fin du rêve et la rationalisation du travail des cadres

Dans le discours des cadres rencontrés, les premiers indices qui signalent des transformations concernent la représentation qu'ils ont d'eux-mêmes, et surtout le travail de déqualification dont nombre d'entre eux est l'objet.

« Vous savez, le service du personnel a changé d'appellation en devenant le service des ressources humaines. Nous sommes devenus une ressource, et ce n'est pas anodin » (Laurent, 52 ans, CDI, Directeur d'usine, Ingénieur spécialiste, Electronique). Ce que ce changement d'appellation rappelle, c'est que les cadres, comme les autres salariés de l'entreprise, sont des moyens humains de production, à côté des moyens matériels, et que leur usage doit faire l'objet des mêmes préoccupations rationnelles. Dégraissages et restructurations silencieuses, licenciements individualisés ou collectifs se multiplient, pour permettre une meilleure adaptation des ressources « cadres » aux objectifs à atteindre. « Tant que tout va bien, tant que le développement est assuré, on ne se pose pas la question de la place du cadre, personne ne se demande s'il est bien à sa place... Quand tout va mal, le cadre est coincé, et on ressort les organigrammes » (Charles, 53 ans, CDI, Directeur de production, DUT, Informatique). Et, en ressortant les

organigrammes pour les modifier, c'est une remise en cause des délégations et des situations de pouvoir que les directions entreprennent.

Leur dynamisme au travail est aussi affecté. « On est devenu des manoeuvres intellectuels » (Laurent, 52 ans, CDI, Directeur d'usine, Ingénieur spécialiste, Electronique). Des manoeuvres qui plient sous la contrainte d'être manoeuvrés. « Pour survivre, il faut courber le dos » (Irène, 36 ans, CDI, Responsable de formation, DESS, Associatif). « Je partais au travail avec des pieds de plomb ... c'était plus possible que ça dure ! » (Alain, 38 ans, chef de projet, ingénieur spécialiste, devenu indépendant). Les témoignages que nous avons obtenus signalent que quelque chose est cassée. Même ceux qui sont dans les meilleures positions le déplorent : « c'est kafkaïen ! » (Yves, 34 ans, CDI, Chef de projet, Ingénieur généraliste, Industrie aérospatiale) ou « c'est cornélien ! » (Jean, 29 ans, CDI, Directeur de production, Ingénieur généraliste, Industrie automobile). Et c'est sans doute les deux à la fois.

Surtout, avec les exigences de rentabilité permanente qui atteignent toutes les strates de l'organisation, les contrôles se multiplient. Méthodes standardisées de conception, de production et de vente, normalisations des procédures et quantifications individualisées des résultats enserrent les cadres dans « une machine infernale qui peut casser beaucoup de gens » (Alain, 38 ans, chef de projet, ingénieur spécialiste, devenu indépendant).

Contraintes par des actionnaires qui réclament leurs profits et une concurrence locale nationale ou internationale qui s'intensifie, les entreprises ont entrepris de consacrer leurs efforts à un meilleur usage des moyens humains de leur entreprise. La raison, guidée par la technique, fait place à la raison guidée par la gestion. Nommés par des tutelles ministérielles ou par leur conseil d'administration, de nouveaux dirigeants, gestionnaires de formation, apparaissent. Les grandes écoles fourniront l'essentiel de ces managers qui se cooptent d'ailleurs entre eux, à l'intérieur même des entreprises, pour assurer les relais de cette nouvelle stratégie.

Du coup, « on est passé du tout technique au tout gestion ». C'est ainsi que plusieurs cadres résument la situation. Et nous pensons que c'est dans ce changement que l'on peut trouver l'explication centrale de ces transformations douloureuses.

Ainsi que nous l'avons exposé dans le chapitre consacré aux mutations du système productif, tant que la demande, l'économie et l'état du marché le permettaient, l'entreprise construisait son développement sur la production de masse et sur l'innovation technologique qui la dynamisait. Dans cette période révolue, ce qui se jouait, c'était le partage des fruits de la croissance. Dans cette situation, les cadres

maîtres de leur technologie se trouvaient en situation de pouvoir et d'autonomie relative dans l'entreprise. Ainsi que le souligne l'un d'eux, « les objectifs technologiques guidaient mes préoccupations (...) Comme on avait la maîtrise technique, on était respecté, surtout par les directions ». Même s'ils avaient quelques difficultés à faire passer ce message auprès des exécutants, leur entreprise se confondait avec les objectifs de la société technologique unidimensionnelle. L'esprit d'équipe était marqué par les sceaux de la science et de la technique qui prévalaient sur toutes les autres considérations. Fils spirituels de Michelin³⁵¹, ils étaient entièrement identifiés à la technologie qui est devenue pour eux un idéal de vie. Et l'organisation les a encouragés à vivre entre eux, dans l'environnement feutré d'un groupe sûr de ses compétences (technologiques) et de la légitimité de son action.

Cependant, la main visible des managers gestionnaires s'est alourdie et concentre désormais une partie importante de ses efforts sur la gestion des cadres d'en dessous, qui avaient jusque là, échappé à toute forme de contrôle pointilleux. Dès lors, les moyens techniques, souvent importés des Etats Unis d'Amérique, se multiplient pour contrôler l'activité des cadres techniques, experts producteurs : méthodologie du travail, rationalisation des tâches, normalisation des pratiques, mise en place de tableaux de bord pour suivre leurs activités, évaluations par objectifs quantifiés et individualisés, seront autant de moyens qui concourent à les mettre en état de « liberté surveillée », entre l'autonomie et la dépendance. « Aujourd'hui, quel que soit son niveau d'intervention, plus personne ne peut agir au hasard ... Il faut rentrer dans les normes pour être efficace, et c'est vrai aussi pour moi. » (Yves, 34 ans, CDI, Chef de projet, Ingénieur généraliste, Industrie aérospatiale)

De notre point de vue, cette rationalisation est une forme de taylorisation du travail des cadres. Taylor a élaboré une doctrine gestionnaire qui visait initialement à pénétrer dans le jardin secret des ouvriers, afin d'empêcher la flânerie systématique. Il s'agissait pour les directions « de réunir tous les éléments de la connaissance traditionnelle (...) de classer les informations, d'en faire la synthèse, et de tirer de ces connaissances des règles, des lois et des formules »³⁵². Dans cette optique, ce qui vaut pour les ouvriers qui profitaient de la méconnaissance de la direction pour flâner, vaut pour tous les salariés de l'entreprise. Le taylorisme, en tant qu'intention de rationalisation, de normalisation, de quantification et de contrôle du travail, s'applique tant qu'il y a du temps de travail non productif, tant qu'il reste des questions sans réponses concernant l'usage du temps

351 Jemain A., *Michelin un siècle de secrets*, op.cit

352 Taylor F W., *La direction scientifique des entreprises. Un retour aux sources du taylorisme*, Bibliothèque Marabout, Paris, 1967, cité par Linhart D., *La modernisation des entreprises*, op.cit, p 11.

prescrit, tant qu'il reste des manières de faire plus rationnelles et plus productives à découvrir, tant que des travailleurs restent encore inoccupés à des tâches utiles à la production. Ce qui est au centre de l'idéologie gestionnaire de Taylor, c'est l'ambition « d'autopsier » toutes les procédures de travail, de les analyser, de les quantifier, de les normaliser et de contrôler leur application. Et cette expertise vaudrait, dans l'absolu, pour Taylor lui-même. Décrivant les qualités du chef d'atelier, sans les étudier précisément³⁵³, Taylor a laissé une oeuvre inachevée mais pas inachevable. Cette ambition d'analyse, de rationalisation et de contrôle approfondis du travail, sous toutes ses formes, se prolonge et a toujours ses adeptes inconditionnels.

Dans un article Serge Halimi écrivait³⁵⁴: « L'inexorable dictature des experts qui effrayait Weber, a trouvé en Taylor son théoricien le plus enthousiaste. Au nom de la science et de l'efficacité maximale, une nouvelle classe d'ingénieurs doit selon lui obliger les travailleurs à faire exactement ce qu'on leur dit, du matin au soir. L'ouvrier assimilé au boeuf, déplacé comme un pion sur un échiquier, se retrouve entièrement dépossédé de son savoir et livré sans partage au pouvoir des spécialistes. Avec le Taylorisme, la subordination de la société à l'organisation scientifique de la production est à son comble ». Et l'auteur, citant Taylor, nous rappelle l'étendue de l'entreprise : « Dans le passé l'homme a été prioritaire. A l'avenir le système devra l'être ».

De notre point de vue, nous n'assistons pas à la fin du Taylorisme mais, bien au contraire, au prolongement de sa logique, mise en œuvre par les gestionnaires qui pénètrent désormais l'encadrement et le monde des experts eux-mêmes. Ainsi que le souligne Charles Gadea, « les cadres ne sont pas seulement agents ou porteurs de la rationalisation, ils font aussi l'objet des règles qu'ils inventent ou appliquent. »³⁵⁵ Aucune sphère de l'organisation ne peut a priori échapper à ce processus. Supportée par des technologies de l'information et par des technologies managériales, toujours plus perfectionnées qui lui procurent les moyens de sa connaissance et de sa surveillance, l'ambition idéologique gestionnaire parvient peu à peu à atteindre les objectifs implicites de son père fondateur. Rationaliser, normaliser et contrôler l'organisation de fond en comble et, sans doute un jour, le travail des gestionnaires. D'une certaine manière, la rationalité des ingénieurs articulée avec leur souci d'enchaîner le travail³⁵⁶ se tourne désormais vers eux.

Cette dynamique que nous appréhendons comme une forme de taylorisation du travail des cadres a été parfaitement mise en évidence dès les années 70-80. Par Crozier

353 Taylor F W., « Direction des ateliers », *Revue de la métallurgie*, Juillet 1907, art 304-306.

354 Halimi S., « Quelle légitimité ? », *Le Monde Diplomatique*, Mai 1995.

355 Gadea C., *Les cadres en France une énigme sociologique*, op.cit, p 251.

356 Durand C., *Le travail enchaîné*, op.cit

d'abord, qui distinguait le « pouvoir de l'expert » qui consiste dans la capacité à contrôler l'incertitude propre à sa situation et le « pouvoir hiérarchique fonctionnel » qui limite le pouvoir de l'expert en réduisant l'imprévisibilité du comportement de celui-ci³⁵⁷. Par Bauer et Cohen ensuite qui, analysant la situation des ingénieurs et des cadres, montrait le processus de déqualification qui les affecte. Les auteurs distinguaient parmi eux les *artisans*, les *ingénieurs*, les *ingénieurs du savoir* et les *fonctionnaires de l'organisation*. « Les ingénieurs travaillent à la déqualification des autres travailleurs, mais, contrairement à la caractérisation habituelle de ce groupe il s'agit ici de déqualifier d'autres ingénieurs et cadres, et de qualifier l'organisation. Le processus décrit par Marx, dans le passage de la manufacture à la fabrique, est aujourd'hui à l'œuvre dans le groupe industriel (...) Dans le groupe industriel, c'est aujourd'hui les ingénieurs et les cadres qui sont les victimes de l'éclatement des tâches, de la spécialisation du travail et de la perte du sens de leur action. Mais la dépossession de leurs compétences ne s'arrête pas à la parcellisation du métier. C'est une nouvelle machine que ces nouveaux ingénieurs construisent : la machine de l'organisation cristallise le savoir de ces anciens métiers décomposés et enferme les ingénieurs et cadres dans le service de l'appareil (...) Il suffit d'avoir pénétré dans un groupe industriel pour découvrir la multitude de bibles qui, dans tous les domaines, précisent très finement les modes de formulation et de résolution des problèmes. Ces épais manuels ont été rédigés par des *ingénieurs* qui ont ainsi qualifié l'organisation et déqualifié leurs collègues ingénieurs et cadres.»³⁵⁸. On ajoutera à ce propos clairvoyant que les cadres qui sont déqualifiés aujourd'hui sont les cadres *techniques*, les *experts* et plus encore les cadres *producteurs*.

Avec cette déqualification, la pratique des cadres techniques, experts et producteurs, relativement informelle jusque là, fait l'objet d'une rationalisation et d'une formalisation méthodologique coercitive. On applique dans toute la chaîne de travail les mêmes méthodes qui s'appliquaient au travail mécanisé. On a étudié chaque choix, chaque geste, chaque procédure pour que rien ne se perde en temps et en profit. « Toutes ces méthodes qui s'appliquaient à un travail mécanisé, s'appliquent désormais à des travaux qui ne sont pas par nature automatisables. C'est devenu systématique » (Remis, 28 ans, Cadre technique, DUT, Audio-visuel). « Dans mon bureau, il y avait une bibliothèque entière consacrée aux procédures. Cela nous disait, point par point comment faire et dans quel ordre » (Louis, 65 ans, retraité, Chef de projet, Ingénieur spécialiste, Electronique). « Par souci de gestion, on tronçonne, on découpe, on analyse, nous

357 Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, op.cit, p 198.

358 Bauer M., Cohen E., « Les limites du savoirs des cadres, l'organisation savante comme moyen de déqualification », op.cit, p 458-459.

n'avons plus de liberté, il y a moulage des gens, normalisation de leur pratique,... nous sommes devenus des robots, tout a été prévu. » (Gilles, 38 ans, CDI, Ingénieur production, DEA, Electronique). Pour que cela soit possible, il a fallu que les cadres se découvrent, et que d'autres s'attachent à rassembler et à rationaliser les pratiques antérieures, individuelles et éparses.

Dans ce contexte, l'entreprise cesse alors de valoriser les cadres techniques experts et producteurs pour leurs connaissances techniques et scientifiques, et leur signifie qu'ils sont aussi perfectibles que l'étaient, avant eux, les ouvriers de métier. Elle valorise en revanche toutes les capacités à utiliser la connaissance et les hommes en terme de ressources interchangeables et tous les moyens d'en user de la manière la plus rationnelle possible.

2.3. Un faisceau de contradictions

Au fil des années, trois grandes contradictions idéologiques ont mis les cadres en situation de défiance vis à vis de leur entreprise. Ces contradictions concernent la qualité, la rationalisation du facteur humain et la quête de valorisation du capital des actionnaires.

La dynamique de la qualité se pose comme un moyen d'atténuer les conflits, et tous les salariés sont invités à se conformer à cette exigence quasi sacrée qui ambitionne de réconcilier les propriétaires, les dirigeants et les producteurs dans un cercle vertueux et pacificateur : version revue et corrigée de l'idéal fordien³⁵⁹. Le consommateur est présenté comme le motif ultime de l'organisation, et la qualité comme le moyen incontournable de sa satisfaction.

La qualité se veut totale, elle concerne tous les services, tout le personnel, elle anticipe, encadre, contrôle et améliore tous les actes qui mènent de l'intention à la réalisation parfaite. Le collectif est interpellé, au-delà de ses clivages, pour adhérer à cette valeur de bien collectif. Certains cadres sont particulièrement sensibles à ce concept d'idéalisation de la marchandise irréprochable, et vouent à la qualité une sorte de culte. « Il faut que les chefs soient imprégnés de la qualité, tout chef de projet doit être imprégné de la qualité au service du client » (Charles, 53 ans, CDI, Directeur de production, DUT, Informatique). « Dans notre métier, la qualité, c'est une question de sécurité, mais aussi de bien être dans les lieux de vie » (Didier, 45 ans, indépendant, Ingénieur conseil, Architecte, Bâtiment). « La qualité, c'est l'exigence des passagers, la

³⁵⁹ Ford H., *Propos d'hier pour aujourd'hui*, op.cit

sécurité, le confort (...) ni vous ni moi n'acceptons d'être transportés comme du bétail (...) leurs réactions sont légitimes. On doit tout faire pour faire voyager les gens dans des conditions convenables » (Simon, 52 ans, CDI, Responsable informatique, Bac, Formation interne, Transport public). Exposés ainsi, et parce que nous sommes tous à la fois des producteurs et des consommateurs, les arguments semblent imparables. Mais, en articulant entre eux les éléments de la triple exigence gestionnaire de la qualité, des délais, des coûts et, par le fait, du retour sur investissement, les cadres prennent parfois conscience, au détour d'un raisonnement qui s'achève, qu'une équation impossible les attend. « C'est vrai que c'est pas simple (...) il y a des limites, c'est une question de seuil (...) et on peut en parler de plusieurs façons » (François, 39 ans, CDI, Responsable qualité, Doctorat de médecine, Pharmacie). C'est que la qualité est à la fois matérielle et financière. Elle est dans l'objet (fiabilité et prix concurrentiel), elle est aussi dans les délais (disponibilité immédiate) et, du point de vue des gestionnaires, elle est aussi dans les coûts de production et par la suite dans la valorisation des actions. « Sur les marchés financiers on parle de la qualité d'une valeur, c'est la productivité du capital » (Serge, 53 ans, Indépendant, Responsable financier, Ingénieur CNAM, Textile). Comment dès lors concilier la qualité matérielle, à laquelle ils reconnaissent toutes les vertus, avec les délais, les coûts et la rentabilité exigés des actionnaires, sans rendre leurs conditions de travail impossibles ?

De plus, de nouvelles pratiques émergent pour rationaliser et maîtriser les comportements des salariés. Le processus de rationalisation du « facteur humain » est encouragé par la demande implicite des cadres managers, lorsque ceux-ci font valoir les difficultés à conduire les hommes. Ainsi et sans se rendre compte que l'outil est une arme à double tranchant, certains déclarent : « il faudrait rationaliser le facteur humain » (Louis, 41 ans, indépendant, Architecte d'intérieur, Ingénieur BTP, Bâtiment). Ce besoin, l'organisation s'en occupe. Il reste alors à s'interroger sur les conséquences que cette initiative entraîne pour la nature et le sens du travail des salariés en général, et des cadres en particulier. Que sera devenu le travail des cadres lorsque l'organisation aura tout prévu ? Dans quels espaces, l'intelligence, l'intuition et l'innovation pourront-elles encore s'exprimer ? Les cadres semblent pris dans une situation cornélienne : ils sollicitent plus de rationalisation de l'informel, ils souhaitent rendre compte de l'irrationnel et savent qu'une fois ce processus installé et efficient, leur conduite, leur capacité d'initiative et leur liberté d'agir seront nécessairement menacées.

Enfin une dernière contradiction survient quand certains cadres constatent qu'à l'extrémité de la logique gestionnaire et pour atteindre les exigences des actionnaires,

l'entreprise révisé en permanence ses stratégies internationales, conclue ici à des alliances nécessaires, là à des réorganisations géographiques, plus loin à des réaménagements structurels. Depuis les grandes manœuvres des années 80, le vocabulaire organisationnel a adouci son langage pour atténuer ses effets de paroles, les directions s'efforcent d'éviter toutes publicités tapageuses, mais la marche vers une recherche rationnelle du profit sur un marché mondialisé n'a pas été perturbée. Dès lors, une contradiction bouscule les relations entre les cadres et leurs entreprises, quand les directions, après avoir mis en place des plans sociaux et des restructurations, annoncent que les résultats sont excellents et des licenciements à venir. Résultat de cette contradiction : la relation « vertueuse » entre ces cadres et leur entreprise vacille. « On donnait tous le maximum (...) Et eux, ils voulaient valoriser le capital (...) Elle m'a beaucoup déçu dans son comportement » (Roger, 40 ans, CDI, Responsable de formation, DUT, Informatique). Et plus loin, la séparation s'annonce : « j'ai pas envie de donner mon énergie à une entreprise qui fait cela, quand les bénéfices ne sont pas dégueu... » (François, 39 ans, CDI, Responsable qualité, Doctorat de médecine, Industrie pharmaceutique).

C'est peut-être dans ces situations que les contradictions sont les plus aiguës. Les artifices organisationnels se dissipent, dévoilent les véritables buts visés et les cadres prennent conscience qu'ils ne sont, finalement, pour nombre d'entre eux, que des ressources fonctionnelles parmi d'autres. Ainsi, devant une direction d'entreprise qui révèle les intérêts qui la commande, les cadres sont confrontés à une problématique politique. Lorsque l'un d'entre eux laisse échapper son dépit et son désarroi face à une « une entreprise qui fait ça », il signifie par là que, comme d'autres cadres, il se faisait une autre idée de la fonction sociopolitique de l'entreprise. De là, quand la presse annonce un plan de licenciement dans lequel il est concerné ou que l'entreprise lui annonce les conséquences de la fusion en lui déclarant : « votre poste a été déplacé à New York, c'est à prendre ou à laisser » (François, 39 ans, CDI, Responsable qualité, Doctorat de médecine, Industrie pharmaceutique), les cadres ont le sentiment douloureux d'avoir été trompés.

Dans sa logique, le Capital est fidèle à lui-même. Il se mobilise dans la mobilité et se nourrit de l'internationalisation des rapports économiques. Le quiproquo, savamment entretenu s'efface, les délégations différenciées se dévoilent. Les relations entre d'une part les cadres managers, les cadres experts et producteurs et même parfois les cadres stratégiques et d'autre part la direction de l'entreprise et ses actionnaires révèlent des valeurs, des attentes et des intérêts divergents évidents.

3. Questions de pouvoir

Dans le contexte nouveau qu'ils affrontent, marqué par un faisceau de contradictions qui les enserme, une question doit nous occuper : les cadres ont-ils vu leur pouvoir se modifier et si oui, quelle est la nature de cette modification ?

Nous l'avons déjà précisé, dans l'organisation, les cadres sont en situation d'autonomie relative, limitée et contrôlée. D'ailleurs, les travaux scientifiques multiplient les exemples de cette situation duale dans laquelle tous les acteurs d'une organisation sont pris.

Nous ne reviendrons pas longuement sur la définition du pouvoir telle que nous l'avons fournie au chapitre 3 et qui stipule que le pouvoir est la *capacité d'amener quelqu'un à faire ou ne pas faire quelque chose, d'obtenir de lui une action qu'il n'aurait pas effectuée autrement*. Nous l'avons déjà examinée, cette capacité est désormais intimement liée aux délégations différenciées dont les cadres disposent, et on peut dire qu'avec le temps et un capitalisme plus coercitif, sur l'ensemble de la hiérarchie des délégations, le capital a vu son pouvoir s'accroître considérablement. Autrement dit, les cadres font « contre mauvaise fortune bon cœur, c'était ça [faire la liste des licenciés] ou être viré moi-même ! » (Alain, 58 ans, CDI, préretraité, directeur de production, ingénieur spécialiste, industrie pharmaceutique). Ils font ou ils partent.

Pour mener notre analyse, nous mobilisons plutôt le lien entre zones d'incertitudes et relations de pouvoir tel que nous le propose Michel Crozier : « le pouvoir de A sur B dépend de la prévisibilité du comportement de B pour A et de l'incertitude où B se trouve du comportement de A. Tant que les besoins même de l'action créent des zones d'incertitudes, les individus qui doivent y faire face se trouvent disposer de pouvoir sur ceux qui seront affectés par les résultats de leur choix »³⁶⁰.

3.1. Zones d'incertitudes et relations de pouvoir avec l'entreprise.

Dans les entreprises, les cadres sont au point de convergence de deux types de pouvoir. Ils disposent simultanément d'un pouvoir d'expert et d'un pouvoir hiérarchique, en particulier les cadres *managers*. Ils sont des experts, formés à des techniques particulières qui disposent d'un stock d'informations exclusives sur certaines questions. Ils sont des médiateurs du pouvoir hiérarchique qui ont une légitimité à orienter les

³⁶⁰ Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, op.cit. p.195-196.

activités de des agents de maîtrise, des employés, des ouvriers. Ils sont, pour certains d'entre eux, des cadres *managers* qui exercent, de façon privilégiée, des activités de commandement. On pourrait donc supposer que les cadres sont bien placés pour sauvegarder les pouvoirs que leur potentiel technique et leur position hiérarchique leur assurent. Mais, compte tenu des évolutions en cours, qu'en est-il ? Cette question ne vise pas à savoir si les cadres ont perdu tout pouvoir (il leur restera toujours des zones d'incertitudes à leur profit). Il s'agit plutôt d'appréhender les variations des zones d'incertitudes dans lesquelles leur pouvoir se constitue.

Pour répondre à cette question, nous pouvons reprendre la dialectique de l'analyse stratégique en regard des zones d'incertitudes et dire que le pouvoir de l'entreprise (plus précisément de la direction) sur le cadre dépend de la prévisibilité du comportement du cadre vis-à-vis de l'entreprise *et* de l'incertitude où le cadre se trouve du comportement l'entreprise (ou qu'inversement le pouvoir du cadre sur l'entreprise dépend de la prévisibilité du comportement de l'entreprise pour le cadre *et* de l'incertitude où l'entreprise se trouve du comportement du cadre). Cette approche suggère de décomposer l'analyse en deux temps. Le premier temps conduit à analyser la prévisibilité de l'action du cadre vis-à-vis de l'entreprise. Le second temps exige d'examiner la prévisibilité de l'entreprise par rapport au cadre. A partir de cette double analyse, nous pouvons souligner les évolutions suivantes :

D'une part, et relativement à la question de la prévisibilité du cadre vis-à-vis de l'entreprise, on peut dire que le pouvoir de l'entreprise sur le cadre s'est accru avec la prévisibilité du comportement de ce dernier. S'il en est ainsi c'est parce qu'à la suite des efforts consacrés par le management gestionnaire, une transformation notable semble s'être opérée et qui concerne d'abord le pouvoir de l'expert. On peut reprendre ici les propos de Michel Crozier qui illustrent bien leur situation : « sitôt qu'un domaine est sérieusement analysé et connu, sitôt que les premières intuitions et innovations ont été traduites en règles et en programme, le pouvoir de l'expert tend à disparaître (...) Ce pouvoir est changeant et fragile (...) Il peut de moins en moins être consolidé, dans la mesure où les méthodes et les programmes auxquels science et technologie parviennent peuvent être utilisés et dirigés par des gens qui ne sont plus des experts ».³⁶¹

Nous avons décrit toutes les ambitions de l'entreprise à mettre en règles, en programmes et en procédures, à rationaliser à la fois les connaissances, les pratiques et les comportements, soutenues par le développement des techniques d'information et de

³⁶¹ Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, op.cit, p.195-196.

communication. Ainsi que nous l'avons montré au chapitre 4, les experts de l'organisation gestionnaire et du management se sont implantés pour assurer une nouvelle donne. Des nouvelles possibilités de pouvoir sont nées. Le curseur des zones d'incertitude a été déplacé afin de rendre compte des activités, de contrôler les résultats et les avancements des projets, ainsi que l'engagement, l'implication et l'adhésion des salariés.

Dans ces conditions, le pouvoir de l'organisation sur le cadre s'est accru avec la prévisibilité du comportement de ce dernier. Par les connaissances acquises sur le travail et sur les pratiques, par les conditionnements opérés en tentant de rationaliser y compris les conduites affectives (ou, comme le dirait Herbert Marcuse, en rationalisant l'irrationnel), l'organisation réduit les zones d'incertitude et l'imprévisibilité des cadres.

L'hypothèse que le cadre s'écarte des règles et des méthodes qui sont fixées par l'organisation conduit inexorablement à son éviction. Car le cadre n'est cadre que parce qu'il est délégué et qu'il accepte les règles et les objectifs qui lui sont assignés. Son expertise et la délégation dont il dispose ne tiennent que par les fils où se noue sa crédibilité, c'est-à-dire la visibilité de son activité en termes de moyens mis en œuvre et de résultats obtenus, ces derniers conditionnant la confiance que lui accorde sa hiérarchie. S'il transgresse les règles, ou s'il s'éloigne des objectifs, il se met ipso facto en danger.

Le cadre dispose encore de zones d'incertitude où il peut user de son pouvoir. Mais ces zones sont de plus en plus réduites et limitées par les contraintes des normes et des objectifs à atteindre, c'est-à-dire le respect des délais, le respect des coûts et de la qualité. Les outils tels que les tableaux de bord et les surveillances permanentes, réduisent ses marges de manoeuvre et, par là, le contraignent à la prévisibilité.

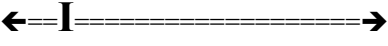
D'autre part, et relativement à la question de la prévisibilité de l'entreprise pour le cadre, on peut affirmer que le pouvoir de l'entreprise sur le cadre s'est aussi accru. Mais, et cela est peut-être la marque d'une évolution notable, cette accentuation du pouvoir de l'entreprise sur le cadre résulte de deux dynamiques contraires en regard de la situation où se trouve le cadre concernant le comportement de l'entreprise. L'une relève de la certitude (la prévisibilité), l'autre relève de l'incertitude (l'imprévisibilité).

La certitude (ou la prévisibilité) dans laquelle se trouve le cadre par rapport au comportement de l'entreprise concerne la dynamique de la sanction. En l'absence de résultats en échange de la confiance et de la délégation que l'organisation accorde, les cadres connaissent par avance les effets de la coercition étendue. L'organisation dispose d'un pouvoir par les règles qui sont fixées d'avance et par la force des menaces d'exclusion. Les signes par lesquels l'organisation signifie à l'encadrement son échec, et

par conséquent son éviction, sont désormais visibles par tous. Le travail du management tend à inventorier des compétences et des résultats. Par là, il définit des critères et anticipe la sanction et le remplacement des cadres les moins impliqués et les moins performants.

L'incertitude (ou l'imprévisibilité) dans laquelle se trouve le cadre vis-à-vis du comportement de l'entreprise concerne la société de capitaux et la structure de l'entreprise. La seconde étant largement dépendante de la première (ainsi que nous l'a montré l'exemple récent de Hewlett Packard à Grenoble). Cette double incertitude, capitalistique et organisationnelle, a pris sa source dans la financiarisation du capital d'une part, et dans l'internationalisation des activités de travail et d'échange d'autre part. Dans ces conditions, les éléments qui déterminent l'évolution de la structure globale de la société de capitaux (une restructuration, une fusion, une alliance, une cession) et de l'entreprise (un changement de direction, d'activité, de stratégie, d'implantation, d'organisation, de nature et de volume d'effectifs, de structure hiérarchique etc.), sont hors de portée pour la plupart des cadres. Ceux-ci sont soumis à une incertitude permanente et structurelle car caractéristique de l'évolution du capitalisme financier. Comme les autres salariés, les cadres sont contraints de subir, dans l'incertitude, le pouvoir stratégique des sociétés de capitaux et de leurs mandataires et ses conséquences sur l'entreprise. Privés des informations relatives à ces transformations qui s'opèrent et interdits de s'insérer légitimement dans les questions stratégiques, financières et organisationnelles, leur pouvoir se réduit et leur dépendance s'accroît.

Finalement, ainsi que l'illustre le tableau suivant, prévisibilité du comportement des cadres d'une part, prévisibilité d'une sanction de la hiérarchie en cas d'échec, imprévisibilités concernant la configuration capitalistique de la société de capitaux et la configuration de la structure organisationnelle d'autre part, cohabitent ensemble pour transformer les relations de pouvoir au profit des sociétés de capitaux et des directions des entreprises. Cette situation accentue les déséquilibres des rapports sociaux, effrite du coup la confiance que les cadres accordent à leur organisation et diminue en même temps leur capacité à desserrer les contraintes qui les tiennent.

<p>Le pouvoir de l'entreprise sur le cadre dépend</p> <p>(1) de la prévisibilité du comportement du cadre pour l'entreprise</p> <p><i>et</i></p> <p>(2) de l'incertitude où le cadre se trouve du comportement de l'entreprise</p>		
(2)	Dynamique du pouvoir	(1)
Entreprise		Cadre
<i>Prévisibilité/imprévisibilité</i>		<i>Prévisibilité/imprévisibilité</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Visibilité/prévisibilité des sanctions - Imprévisibilité de la configuration organisationnelle - Imprévisibilité de la configuration capitalistique 	<p>Accentuation du pouvoir au profit de l'entreprise soumise au pouvoir des actionnaires</p> <p>  </p> <p>I = place du curseur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilité/prévisibilité de l'expertise et de l'implication - Gestion par objectifs - Evaluation/sanction des résultats

3.2. Cadres, zones d'incertitude résiduelles, allégeance et hétérogénéité.

En même temps, au regard de nos entretiens et de la dialectique de l'analyse stratégique, dans les micros zones d'incertitude qui leur restent, trois groupes gèrent les espaces d'incertitude de manière différenciée et cette distinction croise leur allégeance vis-à-vis de l'organisation.

Les *carriéristes* profitent du système et des jeux de concurrence pour assurer leur progression dans l'entreprise. Leur pouvoir se constitue par l'exploitation des potentialités de promotion dont nombre de cadres peinent à saisir la légitimité. « Dans toutes les boîtes, vous avez des gens comme ça. On se demande comment ils sont promus parce qu'ils ne sont pas nécessairement brillant (...) Certains disent c'est le copinage. Si on veut ! En fait ils savent très bien ce qu'ils font. Voir, être vu et se faire bien voir ! » (Thomas, 38 ans, Cadre commercial, DUT, agroalimentaire). Dans les propos que les cadres interviewés laissent échapper ici où là, leur stratégie apparaît subtile. Ils doivent savoir réaliser des alliances informelles là où il y a des expertises à saisir et à s'approprier, s'insérer opportunément dans des projets qui soulèvent ceux qui y participent et enfin, être attentif aux concurrents potentiels, bref, s'approprier des savoirs encore informels, miser sur les réseaux, se laisser porter par eux, et gérer la concurrence. D'après nos entretiens, ce que leur comportement laisse prévoir, c'est

«l'ambition programmée à grimper dans la hiérarchie». Tout dépendra alors des conjonctures favorables qu'ils s'attacheront à identifier avant les autres. Adeptes du « *saute mouton* », ils courent après les opportunités que le système, avec ses incertitudes et ses dynamiques de luttes individualistes, génèrent. « C'est quasiment un boulot à temps plein ! » (Charles, 53 ans, CDI, Directeur de production, DUT, Informatique)

Les « *fous du boulot* » tentent de préserver leur pouvoir vis à vis de l'entreprise dans la connaissance approfondie des projets sur lesquels ils travaillent ou dont ils sont responsables. A cet égard, ils s'impliquent sans réserve dans le respect de la logique explicite de l'entreprise. Souvent portés par une passion technologique, travaillant sans relâche, ils devancent les exigences de l'organisation et par là, trouvent encore des espaces d'incertitude à lui opposer. Ils illustrent les propos de Michel Crozier déjà cité : « tant que les besoins même de l'action créent des zones d'incertitude, les individus qui doivent y faire face se trouvent disposer de pouvoir sur ceux qui seront affectés par les résultats de leur choix »³⁶². Ils gardent ainsi un pouvoir d'expertise résiduel, mais ils doivent renouveler sans cesse leur capacité de mobilisation car les connaissances dont ils disposent sont peu à peu plus accessibles, plus partagées ou socialisées et leurs pratiques de travail sont continuellement dévoilées et normalisées.

Le troisième groupe est composé de cadres souvent désabusés, parfois démotivés, parfois distants qui abandonnent tendanciellement la lutte pour leur carrière ou la protection de leur expertise. Sauf à ce qu'ils acceptent de s'engager dans une participation encore plus active, et donc plus aliénante, ils ne savent plus très bien comment sauvegarder leur position et leur pouvoir, dans l'entreprise en général et l'organisation en particulier, tant vis-à-vis des managers et de leurs différents collègues que de leurs subalternes. Menacés par le pouvoir managérial et par des logiques de concurrences internes à l'encadrement, ils tentent de se réfugier, quand cela est possible, dans de nouveaux projets techniques à mettre en oeuvre. Ils y retrouvent du pouvoir par l'émergence de nouvelles zones d'incertitude et, par là, cessent pour un temps limité de courber le dos. Mais « les bons projets sont plus rares (...). On est souvent cantonné à la routine mais c'est déjà ça » (Guy, 38 ans, cadre technique, DUT, Informatique). Les contrôles et les contraintes sont plus rigoureux. De là, certains semblent engager un retrait et marquer leur réserve face à une course dont ils ne perçoivent plus les perspectives et la légitimité finale. Et leurs préoccupations ont peu à peu glissé vers d'autres sphères de la vie sociale, vers la famille ou vers des relations sociales à

³⁶² Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, op.cit.

l'extérieur de l'entreprise, nous y reviendrons. En conséquence, l'imprévisibilité de leur comportement vis-à-vis de l'entreprise augmente, en particulier en ce qui concerne leur implication qu'ils limitent au profit de leur vie sociale. Mais cette situation peut mettre en cause, du même coup, la crédibilité que leur hiérarchie leur accorde, être interprétée comme le signe d'un désinvestissement et menacer la place qu'ils occupent dans la division technique du travail.

C'est trois orientations sont déjà présentes dans des travaux précurseurs antérieurs³⁶³. Les fous du boulot illustrent *le cosmopolitisme* par « la forte valorisation du travail et des valeurs professionnelles » qui les animent. Leur passion pour la technique entraîne et explique leur engagement au travail. Les carriéristes sont une des expressions du *localisme*. De « leur fort attachement, ils attendent les gratifications du système de relations sociales ou hiérarchiques »³⁶⁴. Les désabusés et les distants sont des *utilitaristes*. « L'effondrement de tout engagement au travail et partant, de toute participation professionnelle ou organisationnelle »³⁶⁵ caractérisent leur posture. Si hier « le manque de motivation dans le cadre du travail, invitait l'utilitariste à quitter l'entreprise pour un salaire supérieur »³⁶⁶, aujourd'hui, ce n'est pas un meilleur salaire qu'il cherche, mais plutôt des conditions de travail plus compatibles avec sa préoccupation à s'investir en dehors de l'entreprise. On retrouve évidemment ici aussi la typologie des cadrotypes de l'APEC, entre les épanouis, les investis, les mitigés, les détachés, les sceptiques et les mécontents.

Ce clivage exprime aussi le mouvement tendanciel qui restructure le groupe : une « accentuation de l'hétérogénéité interne à la catégorie »³⁶⁷. Les désabusés et les « fous du boulot » illustrent le développement du pôle de l'expertise technique, au détriment du pôle de l'encadrement avec des activités de plus en plus prescrites par les entreprises qui les emploient. Les carriéristes restent dans une logique de progression, cadres hiérarchiques de plus en plus exposés, mais aspirant toujours à rejoindre le groupe restreint des cadres dirigeants. Des différenciations qui recoupent là aussi des travaux antérieurs. Entre « techniciens » occupés à des activités techniques, et « politiques » occupés à des tâches relationnelles³⁶⁸ ; entre « artisans » protégeant leurs savoirs (les cadres producteurs), « ingénieurs » (les cadres managers gestionnaires) investissant les

363 Durand M. « Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens », op.cit, p 192.

364 Idem

365 Idem

366 Idem

367 Bouffartigue P., *Les cadres, fin d'une figure sociale*, op.cit

368 Benguigui G., Griset, Monjardet.D, « La fonction d'encadrement », *Cereq*, La documentation Française, 1978.

savoirs de leurs collègues, « fonctionnaires d'un savoir » très spécialisé et formalisé (les cadres experts), « fonctionnaires de l'organisation » enserrés fermement par la division organisationnelle du travail, par le système d'information et de contrôle de l'entreprise et les manuels de procédure qu'ils doivent scrupuleusement observer³⁶⁹. Entre ingénieurs « au charbon » pris dans des activités de court terme, et ingénieurs « observant l'horizon » dans une perspective de long terme, occupé à la gestion de la production et à la surveillance du personnel³⁷⁰.

3.3. Pouvoir et zones d'incertitude : les cadres managers et leurs subalternes.

Concernant les relations de pouvoir que les cadres qui encadrent entretiennent avec leurs subalternes (cadres et non cadres) on peut dégager deux cas de figures.

Dans une première situation, leurs subalternes partagent l'ambition de réussir un projet et dévoilent leurs pratiques de travail. « C'est le résultat d'un travail de proximité et de management » (Marc, 57 ans, préretraité, cadre de production, autodidacte, édition). Les subalternes perdent ainsi du pouvoir, mais cette perte semble compensée et tolérée par le plaisir de réussir un challenge.

Dans une deuxième situation, les subalternes ne s'intéressent pas (ou peu) aux projets et aux activités auxquels ils participent et qui sont susceptibles de conditionner leur comportement. Leur attention se détourne. Cette situation illustre une approche élargie de l'analyse stratégique qui répond à la question suivante : que se passe-t-il lorsque, dans une relation de pouvoir, des agents soumis aux injonctions de leur hiérarchie, détournent leur regard de l'objet en cause (le travail, la qualité, la productivité) et cessent de lui accorder de l'importance ? En fait, leur taux de mobilisation décroît et ils deviennent plus imprévisibles. Ces subordonnés sont plus difficiles à atteindre et à convaincre. Les subalternes, quand ils ne sont pas en phase technologique avec leur encadrement ou/et qu'ils sont indifférents aux différentes dynamiques de conditionnement idéologiques de l'organisation, non seulement peuvent résister aux différentes tentatives de pénétration de leur savoir mais ignorent, dans l'indolence, les exigences que l'encadrement souhaite les voir partager. Ils feignent de se plier aux règles, au moins pour éviter de se faire exclure, mais sans céder aux injonctions du discours participatif. Les cadres *managers* entreprennent un long travail de conviction sur la mobilisation nécessaire, engagent le discours idéologique implicite du management et cette entreprise leur demande patience et ténacité. Mais, dans cette

369 Baeur M., Cohen E., « Les limites du savoir des cadres : l'organisation savante comme moyen de déqualification », op.cit, p 457-466.

370 Rivard P., Saussois J-M., Tripiet P., « L'espace de qualification des cadres », op.cit, p 433-434.

relation à répétition, deux mondes se parlent sans jamais s'entendre. « Certains s'en foutent : éplucher des pommes de terre avec une cuillère ça met plus de temps mais c'est pas grave ! On les engueule, on les rappelle, on les contrôle, on les secoue et on les regonfle, et on recommence ! » (Simon, 52 ans, CDI, Responsable informatique, Formation interne, Transport public). Chez ces subalternes, la représentation idéalisée du travail, de l'entreprise, de l'organisation et du projet ne trouve pas ici l'écho escompté. « On voulait qu'elles [les ouvrières] comprennent qu'elles participaient à une grande oeuvre, on les réunissait. Avant la fin de la réunion, ça les emmerdait. Elles nous faisaient comprendre qu'elles étaient là pour exécuter. Les tenants et les aboutissants, elles n'en avaient rien à f... » (Laurent, 52 ans, CDI, Directeur d'usine, Ingénieur spécialiste, Electronique). En agissant ainsi, les subalternes augmentent considérablement l'imprévisibilité de leur comportement vis-à-vis de leur encadrement. Ce qu'ils ou elles protègent ce n'est plus seulement leur pratique informelle, c'est leur choix et leur liberté d'exister en dehors des critères que valorise leur hiérarchie.

3.4. Entre l'impossible compromission et l'impossible conflit.

La place du cadre encadrant est perpétuellement bousculée. Il est pris en tension entre les différentes dimensions de l'entreprise, installé au carrefour de dynamiques et d'idéologies contradictoires qui viennent de toutes parts, disposant de pouvoirs limités, car conditionnés par des zones de certitude solidement ancrées dans l'institution et des zones d'incertitude âprement défendues par nombre de ses subalternes, il semble tourner autour de la compromission et du conflit sans jamais pouvoir choisir.

L'hypothèse de s'allier durablement et implicitement, avec les subalternes contre la direction conduirait le cadre à se compromettre, à altérer son image auprès de la direction et à risquer de perdre sa place. « Ils ne sont pas payés pour ça, et cela se présente très rarement ainsi » (Véronique, 54 ans, CDI, directrice gestion des carrières, DESS, agroalimentaire). Les logiques gestionnaires veillent : « on est libre mais on doit rendre des comptes constamment, on est surveillé, quand on laisse faire des petites entorses, on argumente avec la direction sur des aspects auxquels ils n'ont pas accès, jusqu'au jour où ... et alors on est pris car tôt ou tard, ça se voit ...tout est cadré, ça coince forcément » (Dominique, 49 ans, CDI, Chef de projet, BTS, Informatique).

Si le cadre protège ses subalternes contre la direction et ses directives, « c'est une faute de management, c'est la perte de confiance, le manque de loyauté ! Au pire on vous

coupe la tête, au mieux on vous change de service, chargé de mission auprès de ...et la carrière est foutue. » (Jacques, 48 ans, CDI, directeur d'agence, DUT, banque).

L'hypothèse d'utiliser, ouvertement et durablement, son pouvoir avec la direction contre les subalternes est tout aussi problématique. Même si, ainsi qu'ils le reconnaissent, nos cadres ont des rapports d'autorité avec leurs subalternes, tentent de combattre leur indolence et répercutent les secousses qu'ils subissent eux-mêmes, ils tentent toujours parallèlement d'obtenir d'eux une participation potentielle, d'invoquer pour légitimer leurs rapports d'autorité les contraintes de coûts, de délais et de la qualité dont ils se sentent les dépositaires temporaires et euphémisent les logiques sous-jacentes de la direction et du capital. Leur pouvoir, comme leur autorité, résultat de leur délégation, doit rester le plus possible indolore et invisible. Les cadres essaient toujours de taire la signification propre de leur travail de domination, d'entretenir cet aveuglement auprès de leurs subalternes, et se contentent comme le souligne Alain Bihr « d'afficher la contrainte comme une œuvre de rationalité des pratiques sociales au sens de rationalité instrumentale (ou rationalité technique), comme un simple agencement des moyens en vue d'une fin déterminée »³⁷¹.

De plus, des conflits chroniques avec les subalternes sont tôt ou tard improductifs. Ils valent au cadre qui ne sait pas les éteindre, des sanctions dont l'exclusion est l'étape ultime. Quand les conflits se développent, c'est au détriment de la qualité du travail et des objectifs à atteindre. Les cadres connaissent ce danger. Ils reconnaissent ainsi le pouvoir dont bénéficient leurs subordonnés. Ainsi que l'avoue l'un d'eux, « sans eux on était rien. On n'allait pas faire le boulot à leur place, il fallait leur faire confiance, on ne pouvait pas faire autrement. Donc on économisait les conflits ! » (Marc, 57 ans, préretraité, cadre de production, autodidacte, édition). Dans le cas contraire, les conflits se multiplient et les capacités à conduire une équipe sont mises en cause. Le pouvoir des subalternes est ici particulièrement important car ces derniers savent que les évaluations par objectifs sont alors des outils pour écarter le cadre de la carrière promise, et pour l'encourager à aller voir ailleurs.

D'une manière ou d'une autre, les cadres naviguent toujours entre une compromission impossible et un impossible conflit. Etre cadre manager, c'est utiliser son pouvoir de manière mesurée, c'est trouver quotidiennement un compromis, une médiation entre des intérêts et des logiques contraires.

371 Bihr A., *Entre bourgeoisie et prolétariat, l'encadrement capitaliste*, Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris, 1989, p 163.

Longuement sélectionné, éduqué et socialisé par divers appareils de formation élitistes que constituent les écoles supérieures généralistes et spécialistes mais aussi par les processus de sélection et de formation interne, le cadre affiche de n'être ni pour la direction avec laquelle il partage rarement suffisamment d'intérêts financiers³⁷², ni pour les subalternes auxquels il ne peut s'identifier complètement. Le cadre manager est le relais de l'organisation, il applique les règles, il diffuse la parole pacificatrice et l'image idéalisée de la réussite de l'objectif. Dans cette neutralité apparente qui agit comme un voile protecteur, le cadre manager s'oblige à être aussi consensuel que le management qui l'inspire.

Pour des raisons qui tiennent à leur éducation qui les suit toujours et à des pratiques de travail constamment orientées vers des compromis, ils parlent de collaboration fonctionnelle entre les différentes strates de la hiérarchie et taisent des hypothèses d'alliances avec la classe dirigeante ou avec la classe ouvrière. A la lutte des classes, dans nos entretiens du moins, les cadres ne font jamais référence. S'ils font des alliances ce n'est pas par adhésion aux intérêts spécifiques d'une classe ou de l'autre, c'est parce qu'ils croient encore aux vertus de la société moderne et technologique, par laquelle ils construisent leur identité et dans laquelle s'est dissoute la contradiction de classe.

4. Délégation, défiance, licenciement et démission

4.1. Les développements de la défiance.

Nous l'avons illustré dans ce présent chapitre, au-delà de la question essentielle des identités, le partage de valeurs, de normes et de règles, fondement de la délégation et de la relation de confiance, est un chemin obligé bien fragile dans la relation que les cadres entretiennent avec leur entreprise et leurs actionnaires. Dans un monde économique et organisationnel en mutation, toutes les gammes, tous les degrés de la confiance se mobilisent. Le modèle de confiance et les espoirs nés de délégations sont clairement remis en question. La relation d'emploi se formalise, les contraintes de travail s'accroissent, et des contradictions surgissent qui saisissent un grand nombre de cadres interrogés.

372 A l'exception il est vrai des stock-options mais celles-ci ne concernent que les strates les plus hautes de l'encadrement et des entreprises américaines qui ont utilisé largement la participation en capital des cadres pour accentuer leur mobilisation.

Dans ce contexte, deux dynamiques se combinent : celle des relations des entreprises vis-à-vis de leurs cadres, celle des relations des cadres vis-à-vis de leur entreprise. Et, résultat logique d'un rapport salarial déséquilibré, la première surdétermine la seconde.

Dans la dynamique des relations des entreprises vis-à-vis de leurs cadres, hier, les délégations, la confiance, la reconnaissance, les réciprocités animaient les relations. Aujourd'hui la défiance, la mise à l'écart et la déchéance s'immiscent. Les entreprises peuvent leur signifier qu'un cycle s'est achevé, que leur présence n'est plus nécessaire et qu'ils sont invités à partir. Car le capitalisme est perpétuellement en recherche d'une efficacité maximale. Dans ses stratégies macroéconomiques comme dans ses choix micro organisationnels, « l'investissement comme le désinvestissement sont caractéristiques de toute activité capitaliste : une conjoncture favorable la pousse en avant, une conjoncture défavorable la pousse à se retirer du jeu »³⁷³.

Dans la dynamique des relations des cadres vis-à-vis de leur entreprise il en est de même. Hier la délégation sans conditions, la confiance dépendante, l'enthousiasme, la loyauté, la fidélité, l'implication caractérisaient leur engagement. Aujourd'hui, dans le contexte d'une configuration qui se transforme, on voit ici et là s'installer la méfiance, les hésitations coupables, les stratégies alternatives, les conflits ou l'envie d'aller voir ailleurs.

Par les jeux d'épreuves incessantes, la confiance a donc bien ses degrés. Elle mène dans un sens à des délégations successives, dans l'autre au déclassement progressif et à l'exclusion. Les relations, marquées par l'interaction montrent leur fragilité : quand le manque de reconnaissance et les contrôles, expression de la méfiance, entraîne le manque d'implication et réciproquement.

En se dégradant, la confiance se transforme en défiance et ce faisant, elle débouche sur d'autres perspectives. Déçus par des réciprocités qui tardent à venir, ou mis dans des situations dans lesquelles ils peinent à fournir les réciprocités attendues, les acteurs de la relation sociale (les entreprises, les cadres) peuvent être tentés de transformer les conditions de leur situation en mettant fin au rapport social salarial.

Dans cette optique, l'un des protagonistes de la relation sollicite de sortir explicitement de celle-ci pour en chercher une autre, plus propice à ses attentes. Cette situation ouvre sur deux scénarios. Le premier est initialisé par l'entreprise avec la mise en œuvre de

373 Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVème -XVIIIème siècle, Les jeux de l'échange*, op.cit, p 381

deux formes de licenciement. Le second est à l'initiative du salarié et se réalise dans la démission.

4.2. Les scénarios des licenciements.

Lorsqu'elles licencient, les directions des entreprises signifient au salarié son inutilité ou son insuffisance et ceci est l'expression d'une volonté de ne pas risquer des performances médiocres qui mécontenteraient leurs actionnaires. Dans ce contexte, les cadres sont soumis à deux formes d'exclusion. Le licenciement pour motif économique et le licenciement pour motif personnel.

Le *licenciement économique* a concerné de manière très privilégiée, les cadres managers en excès et les cadres techniques experts et producteurs surtout, les plus anciens d'entre eux d'abord, puis progressivement les plus jeunes. D'après les témoignages recueillis, au début du moins, les licenciements économiques ont été entrepris avec la mise en place de mesures d'accompagnement qui tentaient d'atténuer les tensions sociales qui en résultaient. Même frustrés de devoir s'éclipser trop tôt, ces cadres ont accepté, encouragés par des mannes financières parfois importantes, soulagés aussi de pouvoir prendre une retraite et de mettre alors fin à une situation de plus en plus contraignante. Les préretraités des années 80 n'en reviennent pas encore. « Vous comprenez, partir dans ces conditions [avec une forte indemnité et payés chez soi pendant plusieurs années en attendant la retraite, IBM] aujourd'hui quand on réalise, cela paraît impossible » (Paul, 65 ans, retraité, Cadre de production, Ingénieur spécialiste, Informatique). Ainsi, tous les cadres de plus de 58 ans que nous avons rencontrés sont partis avant l'heure, et sans avoir eu à se poser la question de leur devenir. Leurs indemnités légales et extralégales³⁷⁴ et leur prise en charge par l'Assedic jusqu'à l'âge de la retraite étaient le prix de leur silence social. Bien sûr, pour les plus jeunes, les indemnités existent encore, mais de moins en moins extralégales. « C'est dans les premiers plans sociaux qu'il fallait partir, parce qu'au fur et à mesure, la manne des packages s'est tarie » (Roger, 40 ans, CDI, responsable de formation, DUT, informatique).

Le *licenciement pour motifs personnels* est la deuxième forme d'exclusion. Depuis quelques années, ils sont de plus en plus nombreux et en particulier chez les cadres. Dans notre échantillon qualitatif, dix des cadres interrogés ont eu à subir ce type de

³⁷⁴ Les conditions financières variaient selon la nature de la délégation des cadres licenciés.

licenciement. Cela peut toucher toute la hiérarchie des délégations, mais les cadres experts, producteurs, et dans une moindre mesure les cadres managers, sont encore là une cible privilégiée. Les motifs de licenciement des cadres que nous avons rencontrés étaient variés et se concentraient surtout sur des fautes simples³⁷⁵. Il s'agissait, par exemple, d'absences injustifiées, d'insuffisance professionnelle pour des cadres commerciaux (la non atteinte des objectifs de chiffres d'affaire) et des cadres de production (la non réalisation de production conforme), de perte de confiance pour des cadres managers ou dirigeants, d'une erreur d'investissement pour un cadre dirigeant et d'inaptitude à de nouvelles fonctions pour des cadres promus managers. Quatre d'entre eux ont bénéficié d'une transaction qui dépassait les indemnités légales. Parmi eux, trois sont des cadres commerciaux. Avant eux, des collègues avaient été licenciés dans les mêmes conditions. Dans ces trois cas, on ne peut pas parler de transaction. Les cadres se sont simplement vus appliquer un barème déjà établi qui dépassait l'indemnité légale. Leurs entreprises respectives semblent avoir intégré dans leur gestion prévisionnelle des cadres commerciaux, les coûts des indemnités de licenciement pour motif personnel. C'est une manière de renouveler rapidement des effectifs qui sont d'ailleurs vite épuisés.

4.3. Les scénarios des démissions.

Lorsque les salariés et les cadres en particulier démissionnent, ils signifient à leur entreprise qu'ils préfèrent mettre fin à la relation, démissionner plutôt que d'y laisser leurs espoirs, et parfois même leur santé. Pour notre échantillon, l'initiative de démissionner chez les cadres révèle d'une part la volonté de rebondir, d'autre part l'intensité du poids des contraintes auxquelles on n'accepte plus d'être confronté.

La première situation concerne ceux qui disposent encore de quelques potentiels, qui pourront les faire valoir dans une délégation à venir ou dans un nouveau statut (Créateurs d'entreprise et indépendants). Il s'agit donc de *démission de mobilité*. C'est la voie tant prônée par l'APEC mais elle est surtout le fait des mieux dotés d'entre eux.

La seconde situation révèle le soucis de se protéger quel que soit le prix à payer. Il s'agit donc de *démission de protection*. Elle résulte de conditions déjà décrites plus

375 Il existe trois types de faute dans les licenciements pour motif personnel : la « faute lourde » qui révèle l'intention de nuire et ne peut être excusée par les circonstances. La « faute grave » caractérisée par une violation des obligations découlant du contrat de travail ou des relations de travail et qui rend intolérable le maintien dans l'entreprise du salarié qui en est l'auteur. La « faute simple » qui nuit à la bonne exécution du travail et est de nature à perturber le fonctionnement de l'entreprise.

haut. Par ailleurs, concernant cette seconde situation, on ne peut laisser de côté que les entreprises ont compris qu'une charge de travail sciemment alourdie, peut leur permettre d'économiser le coût d'un licenciement pour motif personnel de nature transactionnel. Il suffit pour cela « de charger la barque » à un niveau tel que le cadre qui s'y active finit par solliciter ou accepter son départ, préférant éviter le *burn out* et se préserver pour la suite. « Vous savez, il y a deux cas de figures où on doit commencer à se méfier. Vous faisiez un boulot et on vous l'enlève. Il y a toujours un bon prétexte, mieux répartir, occuper quelqu'un d'autre etc. Ok, n'empêche ! Si ça recommence, ce n'est pas bon. Il y a aussi l'inverse. On vous donne des trucs à faire, n'importe quoi. On charge. Soit tu ne sais pas faire, soit tu ne peux pas faire. Le résultat est le même. Moi, c'était la deuxième manière. On m'a donné une zone à couvrir deux fois plus grande. Je passais mon temps dans la voiture et je ne faisais pas les objectifs des deux zones évidemment. J'ai fini par être licenciée, mais j'ai des collègues qui n'en pouvaient plus, ils ont démissionné. » (Armelle, 41 ans, CDI, Cadre commercial, BAC, Industrie médicale).

4.4. Du licenciement économique au licenciement pour motif personnel.

Par ailleurs, aujourd'hui, ces deux formes d'exclusion que constituent le licenciement économique et le licenciement pour motif personnel sont étroitement liées. Quitte à payer la contribution de Delalande pour les salariés de plus de 50 ans³⁷⁶, les entreprises, soucieuses de « dégraissages économiques et organisationnels » et surtout ne souhaitant pas se contraindre à des procédures normées, contrôlées et complexes, anticipent les exclusions et mobilisent le moyen du licenciement pour motif personnel qui s'articule avec la *coercition étendue* analysée au chapitre 4. Ceci peut laisser entrevoir pour les cadres une substitution tendancielle des licenciements économiques coûteux par des licenciements pour motif personnel moins onéreux et surtout plus aisés à obtenir pour les entreprises car l'exclusion s'inscrit dans une relation coercitive très individualisée. D'ailleurs, certains cadres, à la limite de la rupture, acceptent désormais de négocier leur exclusion, quitte à devoir s'inscrire au chômage pour se soulager et pour trouver mieux.

En ce qui concerne les transactions chez les cadres, nous avons esquissé la question plus haut et nous avons évoqué les résultats d'une étude récente dans le chapitre 5. Nous n'y reviendrons pas sinon pour rappeler que les transactions sont l'expression de la

³⁷⁶ En cas de rupture du contrat de travail d'un salarié âgé, de 50 ans et plus, ouvrant au versement d'une allocation de l'assurance chômage, les entreprises doivent verser à l'Assedic une contribution dite « Delalande » dont le montant varie en fonction de l'âge du salarié et de la taille de l'entreprise.

délégation différenciée. Les mécanismes à l'œuvre (négociation solitaire ou avec l'appui d'un avocat) et les indemnités obtenues relèvent de la position dans la hiérarchie des délégations et du rapport de force (effectif ou symbolique) que cadre licencié peut soutenir encore vis-à-vis de sa direction.

Dans tous les cas, et lorsque la rupture est consommée, pour l'un et l'autre des protagonistes, les devenirs sont entendus. La défiance est avérée. La relation salariale et la délégation prennent fin et cela amène les protagonistes vers d'autres configurations.

Pour les cadres, cela les mène vers de nouvelles épreuves, y compris dans le chômage qui dure³⁷⁷, dans d'autres délégations, d'autres relations de confiance, tout aussi instables que celles qu'ils ont quittées.

5. Vers l'indifférence résignée

5.1. Etats d'âme

Cadres producteurs, cadres experts, cadres managers, chefs de projets, chefs de service, directeurs de production, tous à un moment ou à un autre, à force de parler de l'entreprise, de ses contraintes, de l'inextricable ambiguïté de leur situation, ont laissé échapper leur désarroi et leur dépit.

L'un d'eux, après nous avoir longuement entretenu de sa situation et de son entreprise nous dira, mais dehors, juste avant que nous nous séparions : « de toute façon vous savez, le statut, il est de moins en moins enviable... On court après quand on l'a pas. Et quand on l'a, c'est une autre affaire... il y a un prix à payer et des sacrifices à consentir » (Charles, 53 ans, CDI, Directeur de production, DUT, Informatique). Un aveu de dépit qui en dit long sur ce que cet homme, sûr de lui, nous avait tu durant deux heures.

Ce n'est pas seulement les menaces de licenciement qui expliquent leurs propos amers. Ces hommes et ces femmes voulaient surtout souligner le poids des contraintes qui les assaillent. L'espace familial, dans lequel nous avons toujours mené nos entretiens, était alors propice à la désacralisation de la fonction et le discours s'en ressentait.

³⁷⁷ Pochic S, *L'honneur des cadres à l'épreuve du chômage*, Institut de recherches économiques et sociales, CFE CGC, décembre 2000.

Quelque chose d'essentiel dominait au fil de ces témoignages. Le plaisir de participer à une grande entreprise, qui avait été pour nombre d'entre eux réel au point de motiver leur implication, cédait peu à peu le pas à des discours plus nuancés d'où émergeait une souffrance : le sentiment d'être pris dans une mécanique aveugle et de n'avoir aucune autre perspective que celle de rester. Partant du plaisir de participer à une œuvre incontestable, cristallisée dans l'idéal d'une réalisation bien faite, ils glissaient peu à peu vers les douleurs que ressentent tous ceux qui, à force de plier sous le poids des contraintes gestionnaires et financières, ont l'âme courbaturée.

5.2. *La cage d'acier*

L'organisation gestionnaire, relayée par les différentes pratiques managériales, pose comme ambition la maîtrise totale de l'organisation du travail. L'entreprise joue sur un espace régional, national ou international et tous les cadres sont autant de pièces qu'elle manipule dans l'objectif de luttes économiques dans lesquelles elle veut dominer. Les cadres sont donc des moyens particulièrement utiles aux stratégies des entreprises. Nous l'avons vu, ils occupent une place décisive dans les mécanismes de diffusion et de conviction de l'entreprise politique.

La délégation, les rapports d'autorité, les normes et les règles implicites et explicites, qui conditionnent leurs pratiques et leur dévouement, les obligent à priori à une collaboration exemplaire. Peu ou pas mobilisés du point de vue syndical, tendanciellement immergés dans le travail, et en conséquence éloignés des autres lieux de réalisation de soi, ils échappent difficilement à une absorption par l'entreprise et son organisation. « Le système veut son aveu et pour l'obtenir, il brise en l'homme ce quelque chose qui se rebelle et qui tient à sa personne »³⁷⁸.

Nous avons rencontré des cadres qui tentent de résister et de faire valoir leur besoin de jouer d'autres *jeux* que ceux que l'organisation met en scène. Par exemple, certains signalent à notre attention que, sans ces autres jeux, sans ces moments précieux de la vie familiale et sociale en particulier, moyens de ressourcement, ils céderaient sous le poids des contraintes. Mais nous n'avons pas entendu que cette rébellion pouvait naître et se développer à l'intérieur de l'entreprise ou à propos du sens de la délégation. Nous y reviendrons.

378 Naville P., *Le nouveau Leviathan I, de l'aliénation à la jouissance*, Editions Anthropos, Paris, 1983.

S'il en est ainsi, c'est parce que le concept d'encadrement n'a pas de fondements autonomes. Dans la manufacture, dans la grande industrie, dans la bureaucratie, dans l'organisation gestionnaire et dans toutes les politiques managériales, le cadre ne peut menacer l'entreprise sans se menacer lui-même.

Le cadre, enfanté par la mécanique organisationnelle, et à travers elle par le système capitaliste, est automatiquement assujéti par elle. Il est son objet et son serviteur. En acceptant la délégation, le cadre, *stratégique, manager, technique expert ou producteur*, accepte librement sa soumission à la donne de l'entreprise, à ses objectifs et à ses modalités d'organisation. Toute tentative de la part du cadre pour échapper à cette interpellation en tant que sujet assujéti, tout signe d'hésitation de sa part à reconnaître l'idéologie de l'entreprise, toute conduite du cadre qui menace l'idée que tout est bien ainsi, peut conduire la direction à signifier son rejet et son détachement, la fin de la confiance et de la délégation qui la cristallise.

Nous l'avons montré, même si l'analyse critique émerge, la contradiction ne trouve pas de solution satisfaisante. Car, « il y a quelque chose d'incontournable, si l'on n'entend pas revenir sur le progrès technique, l'industrialisation et l'utilisation systématique de la science »³⁷⁹ et on pourrait ajouter sur la quête du profit.

Les cadres, comme tous les autres salariés d'ailleurs, sont pris au piège de la cage d'acier du travail industriel moderne³⁸⁰. Conditionnés à la logique du progrès technique, enfantés par la dialectique industrielle, légitimés par la science, se définissant à travers elle et s'offrant alors à l'entreprise comme un moyen de sa rationalité, les cadres sont potentiellement les gardiens de leur prison d'acier. Geôliers et prisonniers à la fois, ils sont dans une situation paradoxale qui les empêche de se libérer.

Par ailleurs, l'entreprise est arrivée à un tel degré de complexité, ses tissages sont si entremêlés, que les cadres, de surcroît gardiens du temple, semblent comme condamnés à tourner autour de cette aliénation qu'ils pressentent sans jamais pouvoir tenir en un seul moment : la clé, la serrure et la porte qu'il faudrait ouvrir pour se libérer. Sauf à forcer leur libération en détruisant d'un même geste la cage (l'entreprise), le prisonnier (le cadre) et le geôlier (l'actionnaire) qui le garde, sauf à contester la rationalité du progrès de la science, et de son usage capitaliste, les cadres semblent penser leur condamnation probable.

379 Vincent J-M., « Weber et Marx, Weber et la constellation du matérialisme historique », *Actuel Marx*, n°11, PUF, p. 76.

380 Traverso E., « Weber et Marx, Max Weber, sur le socialisme et le marxisme », *Actuel Marx* n°11, PUF, p.63.

Parmi nos témoins, certains ont mené à bien cette entreprise de libération. Tel cet Ingénieur, qui a démissionné pour s'installer bricoleur professionnel, « artisan tous corps d'Etat ». Quittant un monde connu mais terriblement douloureux qui l'avait entraîné de dépressions nerveuses en dépressions nerveuses, il a finalement abandonné sa fonction, son statut social et les confort qui l'accompagnent. De cette évasion sociale, il ne retient pas d'avoir déchu : « artisan, c'est pas sans risque... mais je me dis souvent que je ne travaille pas, je fais ce que j'aime, ce n'est plus une contrainte, je fais ce que je sais faire... je suis content d'être parti » (Alain, 38 ans, chef de projet, ingénieur spécialiste, devenu indépendant). Tel aussi ce responsable de formation en informatique, syndicaliste esseulé qui, partant en formation à la suite d'un plan social, a décidé « en accord avec ses convictions » de s'occuper d'une entreprise d'insertion, « de faire le grand saut, pour avoir une vie autrement ». (Roger, 40 ans, CDI, Responsable de formation, DUT, Informatique).

5.3. La désapprobation silencieuse

Les autres, ceux qui sont restés « parce qu'on ne peut pas faire autrement », ont conscience de la situation. La machine continue de tourner, la cadence est de plus en plus oppressante, la liberté cède le pas devant les exigences financières. Ils sentent et comprennent que l'équilibre entre la logique sociale et la logique gestionnaire a été rompu. Un basculement a eu lieu. Il faut retrouver un équilibre mais, comme le dit l'un d'eux : « je ne sais pas si c'est possible de retrouver ça » (Eric, 32 ans, chômage, Responsable fabrication, BTS, Industrie de l'armement).

Ils ont conscience que, pour nombre d'entre eux, les protections disparaissent. Ils savent que la rationalisation financière tend à avoir raison de leur liberté et de leur autonomie. Leur liberté s'arrête là où commence la légitimité d'une lutte globale multidimensionnelle (financière, technologique, organisationnelle, idéologique même) dont ils peuvent être les instruments sacrifiés.

Ils savent que les transformations en cours contribuent à accentuer les effets de concurrence entre eux, et à dégrader la qualité des relations humaines que les relations de travail contiennent. Ils voient dans les transactions dont le capital fait l'objet, dans de nouvelles stratégies internationales qui se dessinent, qu'ils sont réduits à la considération de ressources que l'on déplace, que l'on vend, que l'on cède ou que l'on jette.

Ils voient aussi que tout cela est très rationnel. Les analyses (de valeurs financières), les calculs (de profitabilité) et les manoeuvres (organisationnelles) sont autant de réponses

rationnelles à des problèmes rationnels. Dans leurs pratiques de travail, et dans un environnement humain incertain et imprévisible, ils sollicitent même la rationalisation des conduites humaines et donnent au management gestionnaire les impulsions nécessaires à son développement.

Malgré des tentatives libératoires par des paroles incantatoires, « je souhaite l'émergence de gens qui aient des idées géniales pour nous sortir de là » (Laurent, 52 ans, CDI, Directeur d'usine, Ingénieur spécialiste, Electronique), pour l'essentiel, les cadres restent les héritiers du système. Parce qu'ils croient encore et toujours à la possibilité de réduire les derniers espaces irrationnels de l'entreprise en équations rationnelles, parce qu'ils croient que cette tentative peut leur être utile, parce que cette ambition à vouloir tout rationaliser est au coeur de leur représentation du monde et qu'ils se sentent démunis en dehors de cette perspective, les cadres sont condamnés à gérer leurs contradictions internes et celles de l'entreprise, à s'aliéner en s'adaptant sans cesse aux mouvements et aux soubresauts que la machine génère, à souffrir aussi comme les autres salariés qui les accompagnent dans leur travail³⁸¹.

Enfin, de ce malaise et des difficultés professionnelles qui l'accompagnent, les cadres que nous avons rencontrés nous disent qu'ils n'en parlent pas entre eux. Et cela en accentue encore un peu plus les effets. « On est en situation d'une extrême solitude... on doit décider face aux choses... même avec des groupes de travail (...) peut être même surtout en groupe de travail parce qu'il n'est pas possible de dire ses difficultés sans passer pour un cave (...) Au final on doit prendre souvent nos décisions seul » (Alain, 38 ans, chef de projet, ingénieur spécialiste, devenu indépendant). Les logiques de concurrences qui existent entre les cadres jouent en faveur d'une solitude dans l'exercice professionnel. Même si le management par projet tend à socialiser les situations, les cadres parlent péniblement de leurs difficultés. A l'intérieur de l'entreprise du moins, les mécanismes de solidarité entre membres d'une même communauté statutaire sont rares et fragiles. Dans le cas contraire, l'autorité et la crédibilité du cadre seraient perpétuellement menacées.

Dans ce contexte éminemment contradictoire, douloureux et conflictuel, nombre de cadres se taisent et en premier lieu les cadres experts producteurs. De la même manière qu'ils taisent leur désapprobation lorsque l'entreprise leur annonce de nouvelles contraintes de travail, ils manifestent en silence leur colère et leur rancœur devant la

³⁸¹ Dejourné C., *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, op.cit

programmation de réduction de personnel annoncée. A l'annonce de licenciements dans cette entreprise en pleine mutation, certains ont écrit à leur direction sous couvert de l'anonymat et ne trouvent pas d'autres moyens pour marquer leur amertume. Une expression parmi d'autres des fractures qui couvent depuis une décennie³⁸². Conditionnés à une gestion consensuelle des conflits, peu ou pas mobilisés dans les luttes syndicales, certains tentent de se soulager sans prendre le risque d'être vus comme des opposants au système.

Les uns acceptent, bon gré mal gré, la nouvelle donne qui s'installe en espérant « ne pas faire partie des charrettes annoncées », « en courbant le dos » et parce qu'ils savent que « partir c'est la fuite en avant,... inutile ! » (Guy, 38 ans, cadre technique, DUT, informatique). D'autres se mettent en quête d'un nouvel emploi en prétextant un besoin de renouvellement. Et dans cette hypothèse, ils savent qu'ils seront encore face aux mêmes difficultés : « Des collègues sont partis, ils vivent exactement la même chose » (Thomas, 38 ans, Cadre commercial, DUT). Même ailleurs, la force du marché, les logiques de rentabilité, la réduction des coûts, l'augmentation de l'efficacité et de la flexibilité et l'individualisation des rapports sociaux du travail continuent de se développer et leur situation continue à se dégrader. Plus que les autres cadres, les cadres *techniques, experts producteurs* risque d'être atteint par ses évolutions profondes. Ce n'est pas seulement une relation salariale de confiance et une délégation avec ses réciprocitys qui sont en cause, c'est aussi un état sanitaire qui se dégrade et des conditions de vie sociale et familiale de plus en plus perturbées.

5.4. *Quand la tête ne suit plus.*

L'une des menaces sérieuses, qui atteint la santé des cadres, concerne d'abord « l'injonction contradictoire » qui résulte des difficultés à gérer les flux d'informations montantes (des subalternes) et descendantes (de la hiérarchie), et d'une manière générale toutes les interactions qui en résultent³⁸³. Transferts des contraintes et des contradictions sur les niveaux hiérarchiques inférieurs, au risque de détruire l'équilibre des relations, transferts des contraintes et des contradictions au niveau supérieur au risque de se disqualifier. A cela s'ajoutent les tensions consécutives à des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et la crainte de perdre sa place dans l'entreprise. Un processus qui peut s'accroître quand les directions sollicitent de mettre la pression pour

382 Mehl D., « Décideurs et professionnels : les fractures », *Sociologie du Travail*, n°4, 1993.

383 Carballeda G., Garrigou A., « Derrière le stress, le travail sous contraintes », Bouffartigue P, *Cadres, la grande rupture*, op.cit, p 101.

éliminer les salariés les moins performants (voir l'encadré ci-dessous). Ces situations sont génératrices de stress et parfois éminemment pathogènes, susceptibles d'atteinte à la santé mentale ou d'entraîner des somatisations dont les effets sont tout aussi importants.

Parmi les cadres témoins rencontrés, certains ont connu de sérieuses difficultés de santé³⁸⁴. Ils ont connu des dépressions nerveuses parfois répétitives, et toujours difficiles à surmonter. Les anxiolytiques et les anti-dépresseurs se sont accumulés pour soulager leur souffrance. Ces difficultés sont survenues quand le stress a atteint des niveaux tels que les tensions qu'ils ont provoquées ne les ont plus quittés, y compris dans les temps hors travail. Ce seuil fut un indice d'alerte.

IBM et son « personnel business commitment »

IBM France a lancé, en 2002, un nouveau système de notation baptisé « personnel business commitment » (PBC) auquel est associée la notion de « contribution relative ». Ce système de notation d'abord à quatre puis « amélioré » avec cinq niveaux, met les salariés en concurrence et conditionne une prime annuelle variable individuelle qui va de 0 (à ceux qui sont notés 4 pour performances insuffisantes) à 150% de la prime (pour ceux qui sont notés 1 pour avoir rempli correctement leurs objectifs).

Selon les organisations syndicales d'IBM, outre la variation de la prime, ce système « *met les salariés sous pression permanente pour maximiser les résultats. Avec ce système là, vous instaurez la méfiance entre les personnes.* »

« Les salariés qui nous appellent au secours sont dans un état de détresse inimaginable. Nous avons voulu dire publiquement qu'elles peuvent être les conséquences psychiques d'une organisation comme celle d'IBM puisque, depuis les années 60, elle sert de modèle à d'autres entreprises ». Les représentants CFDT d'IBM France ont décrit, lors de leur conférence de presse fin janvier, une organisation du travail exigeant des salariés des « exploits qu'ils n'ont pas les moyens d'accomplir ».

Depuis 2001, tous les salariés doivent évaluer leur taux d'utilisation annuel. Il s'agit de mesurer leur pourcentage de productivité, à partir d'un outil d'auto évaluation dans lequel le reporting est astreignant et qui n'est selon le syndicat « ni fiable, ni infalsifiable par la hiérarchie ». Il contribuerait grandement à l'augmentation du niveau de stress dans l'entreprise car lorsqu'il est faible, les salariés sentent leur emploi menacé mais ils ne sont pas forcément en mesure de l'augmenter. Si leur fonction est de former les nouvelles recrues et qu'il y a peu d'embauche dans l'année, il sera réduit, s'ils sont responsables de formation sur un logiciel qui ne se vend pas bien, le résultat sera le même. Or un classement par taux d'utilisation est établi (les syndicalistes ont souligné qu'ils avaient l'un des plus faibles en raison de leurs temps de mise à disposition syndicale).

Ce classement en croise un autre, celui des notations. Les représentants syndicaux ont souligné en quoi elles étaient génératrices de stress. *« La note n'est pas établie en fonction du travail mais de quotas par types de notes. L'appréciation est faite par un responsable des ressources humaines avec qui vous ne travaillez pas directement, et un manager opérationnel qui peut être situé dans un autre pays que le votre ! »*

384 Ainsi parmi nos témoins, et en fonction de ce qu'ils ont bien voulu nous dire, cinq était constamment sous antidépresseur (Lexomil et Prozac) et deux d'entre eux avaient déjà été hospitalisés pour des dépressions liées au stress professionnel.

L'organisation des locaux enfin participerait au phénomène. A la Tour Descartes, qu'IBM occupe dans le quartier de la Défense à Paris, plus aucun salarié n'a de bureau attribué. Un système de location a été mis en place qui conduit à ne jamais occuper le même poste et donc à ne pas avoir les mêmes voisins de bureau. Cela contribue grandement à isoler les salariés et peut favoriser les situations de détresse psychologique.

Pour la CFDT, ces divers facteurs permettraient à IBM de supprimer 1000 emplois par an en France, sans aucun plan social. Le syndicat veut, aussi et surtout, dénoncer « *un mode d'organisation conduisant à éliminer les salariés qui ne sont pas de « hauts performeurs»* » (terminologie maison). Un ingénieur technico-commercial, aujourd'hui en congé longue maladie, témoignait lors de la conférence de presse. « *J'ai toujours été très bien noté. Je m'efforçais d'atteindre les objectifs, mais, du coup, j'étais en permanence au maximum de mes possibilités. J'ai tenu quelques années mais après j'ai explosé en vol.* »

Pour étayer sa démonstration, la CFDT s'appuie sur une enquête des médecins du travail qui montre une augmentation de 21 % des visites spontanées aux médecins du travail et la progression importante du nombre de congés de longue maladie. L'enquête liste les pathologies portées à sa connaissance : dépressions très graves de personnes en « burn out »³⁸⁵, cas de salariés se tapant la tête contre les murs, tremblant de tout leur corps, se roulant par terre...

Source : Novethic.fr

L'autre menace concerne ensuite, en prolongement et en interaction, la pénétration du travail dans tous les espaces de la vie sociale qui a des conséquences particulièrement importantes dans l'équilibre psychologique des individus, et par le fait dans leur famille elle-même.

Les espaces familiaux et sociaux permettent aux individus de se soulager des conséquences du stress accumulé dans l'exercice de leur fonction. Les vies sociale et familiale constituent des moyens de ressourcement et permettent de relativiser les souffrances qui se développent dans l'espace de travail : « Il faut avoir assez de jardin secret pour vivre des situations difficiles, pouvoir évacuer les choses et les événements, se donner des valeurs de vie au-delà des contingences économiques du travail » (Yves, 34 ans, CDI, chef de projet, ingénieur généraliste, industrie aérospatiale). D'une certaine manière, les dynamiques de la vie sociale et familiale aident à résister aux contraintes de la vie professionnelle et à en accepter les conditions. Pour les cadres, cette exigence d'équilibre n'est pas nouvelle. « Que l'équilibre soit l'ambition suprême du cadre, nous en verrons bien des preuves, mais la notion trouve son illustration la plus emblématique dans les rapports familiaux considérés comme équilibrant la vie professionnelle : *quand je suis au boulot pendant huit heures j'essaie de travailler à fond pendant huit heures... mais après je dois avoir une détente dans ma famille... si je ne peux pas me*

³⁸⁵ Le *burn out* est un état mental ou physique d'épuisement causé par un état de stress excessif et prolongé pouvant conduire au suicide. Il a été défini dans les années 70, par un psychanalyste américain Herbert J. Freudenberger. Dans le livre qu'il a publié en 1987 il décrit ainsi ce syndrome de *brûlure interne* : « les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte. ».

*désintoxiquer je ne tiens pas le coup. Cette détente dans ma famille est obligatoire... c'est un facteur d'équilibre donc d'efficacité »*³⁸⁶.

Nombre de cadres sont à la recherche de ce ressourcement mais cette ambition est aujourd'hui contrariée par les conditions de leur exercice professionnel qui tend à ronger peu à peu les temps disponibles.

Au lieu d'une prise de distance, l'accumulation du stress consécutif à des charges professionnelles qui s'accumulent conduit le cadre à allonger sans réserve son temps de travail, à transporter avec lui ses dossiers et ses préoccupations pour se mettre à jour. « Au début, j'ai mis en cause ma manière de travailler... mais c'était aussi une question de temps... j'étais dépassé par les événements et je compensais en m'investissant encore plus, y compris à la maison » (Dominique, 49 ans, CDI, chef de projet, BTS, informatique). Cette situation restreint les potentialités de ressourcement contenues dans la vie sociale et familiale, conduit à négliger ces espaces et à abandonner la volonté de participer à les construire. Et, elle peut même les détruire : quand le travail, avec son stress et ses contraintes, pénètre la vie familiale ou la vie sociale, elles peuvent les affecter de l'intérieur. « A un moment donné, on a été tous en danger. Tout partait en vrille. La famille, le couple, les enfants. J'étais devenu... je ne sais pas... un étranger à moi-même et aux autres (...) Ce qui m'a sauvé, cela peut paraître étrange mais c'est l'hospitalisation. C'est comme si on m'avait été débarrassé de tout ça » (Alain, 38 ans, chef de projet, ingénieur spécialiste, devenu indépendant).

5.5. Dans l'indifférence résignée.

Dans une situation difficile, nombres de cadres que nous avons rencontrés sont désormais installés dans ce nous appellerons *l'indifférence résignée*. Celle-ci relève de ce que nous avons dit plus haut et des postures du contrat, de l'indifférence et de la distance révélées par les cadrotypes. Elle concerne plus spécifiquement des cadres qui, déçus et désabusés restent installés dans la configuration d'une relation paradoxale. Ils demeurent dans une situation qu'ils savent pourtant, implicitement du moins, en rupture avec la relation de confiance et ses attentes réciproques. « Je n'ai plus confiance en vous (ou vous n'avez plus confiance en moi), qu'importe, on (je) continue ». Et ils sont vis-à-vis de leur entreprise dans une relation où se multiplient de sourdes frustrations et des rancœurs indicibles qui s'accumulent.

³⁸⁶ Raymond H., « Les Samouraïs de la raison », op.cit, p380.

Ce faisant, il y a dans cette posture particulière, une tendance à un triple négation. Négation de l'autre à qui on n'accorde plus désormais que de l'indifférence et auquel on considère qu'on n'a plus rien à dire (la hiérarchie, la direction, les actionnaires). Négation des institutions dans lesquelles s'effectuent ces relations dégradées et dont on conteste la légitimité (l'entreprise, la société de capitaux). Négation aussi de soi-même, tendancielle du moins car, alors, les acteurs installés dans l'indifférence résignée, n'attendent plus rien pour eux même. A l'exception de l'emploi, l'absence de réciprocités les laisserait presque indifférents. Cette situation, variable en intensité, est une forme de statu quo mou, elle peut prendre la forme du contrat, de la distance ou de l'indifférence pour les cadres concernés, et d'une institution bloquée pour les entreprises qui les emploient.

De plus, cette situation a, comme la relation de confiance dans ses variations multiples, une propriété transitive et collective, qui peut se diffuser à des groupes entiers (et au-delà à des institutions) et structurer leur devenir. Elle peut aboutir à un climat social dont les cadres témoignent en signalant qu'ils sont « désabusés » ou parfois même « écœurés ».

Nous l'avons vu, chez les cadres, cet état, de sa forme atténuée (le contrat, la distance) à sa forme aiguë (l'indifférence) est visible dans les études de grandes ampleurs menées sur la catégorie et dans les entretiens qu'ils ont bien voulu nous accorder. Dans notre échantillon, il touche les cadres techniques *experts et producteurs* mais aussi les cadres des *managers* menacés. Il se cristallise dans une situation de crise sans issue potentielle visible. Une indifférence *résignée*, plus souvent tue et implicite, qui dure sans être jamais diagnostiquée et dépassée.

6. Portée et limite des conflits chez les cadres délégués différenciés

Pour les cadres comme pour les autres salariés, une manière de transcender *l'indifférence résignée* consiste à se mobiliser pour entrer dans la dynamique des conflits, dans l'espoir d'obtenir des conditions salariales améliorées. Pour analyser cette perspective, nous revenons sur les concepts de conflit et de contradiction et sur leurs formes différenciées, nous engageons l'analyse du lien entre conflit et délégation puis nous examinons les limites des cadres *salariés délégués, différenciés du capital*, en tant que groupe de conflits.

6.1. Le conflit pour des réalités plurielles.

Selon Marx et à Engels, les conflits sont l'expression de la lutte des classes, de leurs rapports et de leurs contradictions. Les conflits, les luttes, expressions des contradictions, sont permanents dans toutes sociétés. Ils sont le moteur de l'histoire et donc du changement social³⁸⁷. Ils sont donc un stimulant des transformations sociales au point de paraître à Ralf Dahrendorf, comme nécessaires et indispensables : «... Tout ce qui est créativité, innovation, progrès dans la vie de l'individu, de son groupe et de sa société est dû, dans une grande mesure, au jeu de conflits entre groupes, entre individus, et entre émotions au sein d'une même individu. Ce seul fait essentiel me paraît justifier le jugement de valeur selon lequel le conflit est par essence bon et souhaitable »³⁸⁸.

Contradictions et conflits résultent de l'existence d'un équilibre précaire entre deux dynamiques sociales opposées. Lorsque qu'un conflit émerge, cela signifie que la contradiction sollicite son dépassement et sa dissolution. Il en découle un nouvel état qui donne naissance à une nouvelle contradiction.

En même temps, conflits et contradictions ont des réalités variables, en formes, et en intensités. Au faîte de celles-ci : la contradiction de classes et le conflit de classes que la sociologie marxiste met en exergue. Le dépassement de la contradiction passe par la disparition de la classe qui opprime et spolie. Moins intenses sont les contradictions à portée limitée que les auteurs de la sociologie consensuelle des conflits tentent d'approcher sans références aux contradictions structurelles, proposant de les examiner comme des faits sociaux à portée limitée, insistant sur leur rôle comme facteurs de cohésion sociale par la reconnaissance mutuelle des parties³⁸⁹ ou pour le réajustement de leurs rapports³⁹⁰. C'est ce que le management sous des formes diverses exprime dans sa préoccupation d'orienter les conflits vers un rééquilibrage des intérêts des parties, valorisant la perspective et l'exigence de cohésion sociale et multipliant les initiatives pour dissoudre les termes des contradictions potentielles. Dès lors, comment situer les cadres dans cette double dynamique, entre contradictions de classe et contradictions à portée limitée ? Avant de répondre à cette question, nous devons intégrer à notre analyse les effets de la délégation différenciée.

387 Marx K., Engels F., *Manifeste du parti communiste*, op.cit.

388 Dahrendorf R., *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, op.cit, p 210.

389 Coser L., *Les fonctions du conflit social*, PUF, Paris, 1982.

390 Adam G., Reynaud J-D., *Conflits du travail et changement social*, Paris, PUF, 1978.

6.2. Conflits, délégations et autorités différenciés

Dans une approche générale des organisations, la dynamique du conflit est étroitement liée à l'agencement des rôles. Et on peut ici convenir que si dans toute organisation sociale, il existe une distribution différentielle du pouvoir et de l'autorité, celle-ci constitue invariablement le facteur déterminant de conflits sociaux. L'origine de tels conflits de groupe doit alors être recherchée dans l'agencement de rôles sociaux auxquels s'attachent domination et sujétion et que partout où existent de tels rôles, il faut s'attendre à des conflits de groupe de ce type³⁹¹.

Pour les cadres, les conflits sont logiquement conditionnés par les délégations différenciées dont ils disposent, elles-mêmes expressions d'une différenciation de rôles et d'une distribution différentielle de l'autorité. Entre cadres *techniques experts producteurs*, cadres *managers* et cadres *stratégiques dirigeants*, les questions de conflits ne se posent donc pas de la même manière. Dès lors comment rendre compte de leurs situations ?

Tout d'abord, le conflit n'existe qu'à la condition que l'information concernant l'objet du conflit soit visible et disponible pour ceux qui s'affrontent. Il ne peut y avoir de conflit si un des protagonistes du conflit, pour une raison quelconque, ignore de quoi il s'agit. L'autre aura beau jeu de le délégitimer, au motif qu'il ne sait pas de quoi il parle. Pour ceux qui entrent dans une relation conflictuelle, le conflit soulève d'abord la question des connaissances et des informations dont ils disposent sur son objet et par la suite sur ses enjeux.

Ensuite, si l'on pense aux conséquences logiques de la délégation différenciée, les conflits portent potentiellement la trace de cette différenciation et on peut dire alors que, pour les cadres, délégués du capital ou des administrations d'Etat, la nature et la portée des conflits (expressions des contradictions) auxquels les cadres peuvent prendre part sont dépendants des informations dont ils disposent et donc de leurs positions délégataires. Autrement dit, le nombre et la qualité des objets de conflits auxquels les cadres peuvent accéder sont plus importants au fur et à mesure qu'ils s'approchent des délégations élevées, ils se réduisent au fur et à mesure qu'ils s'en éloignent. S'il en est ainsi, c'est parce que les cadres délégués ont un accès différencié aux informations relatives aux conflits. Cet accès limité et contrôlé résulte de la délégation différenciée

³⁹¹ Dahrendorf R., *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, op.cit, p 167.

qui les définit et s'articule avec la distribution différentielle de l'autorité. Par ailleurs, l'autorité étant aussi l'expression d'une légitimité, il faut disposer de cette dernière pour être autorisé à s'installer durablement et utilement dans un conflit.

Ainsi, dans les entreprises, les objets de conflits et les contradictions de nature générale et stratégique, reflets de l'expression « direction générale », ne pourront être débattus qu'entre *cadres stratégiques dirigeants*, collatéraux ou/et avec leurs actionnaires. Pour être posés et résolus, ces conflits et ces contradictions auront deux lieux de prédilection, eux même hiérarchisés, qui accueilleront les débats. Il existe d'une part le conseil d'administration, lieu fermé et protégé qui ne reçoit que le PDG, sous réserve que celui-ci soit actionnaire (quitte à lui distribuer des actions). Par hypothèse, le conseil d'administration est le lieu de prédilection pour traiter des enjeux de stratégie générale, des choix de stratégies financières. Il peut y avoir conflits entre actionnaires, entre les actionnaires et leur mandataire, mais les débats se déroulent sous la forme d'un huis clos et les informations qui filtrent sont rares. Les conflits irréductibles entre les actionnaires et le mandataire se résolvent sur le départ de ce dernier. Il existe d'autre part les réunions de direction générale. Les conflits pourront alors concerner des problèmes de stratégies de ressources matérielles et /ou humaines, des arbitrages en matière de stratégies industrielles ou commerciales. Evidemment, pour trouver un aboutissement définitif, l'arbitrage s'appuie sur la domination des actionnaires, sur la dynamique de « l'entre soi », sur les suggestions et sur les implications de la délégation.

Par la suite, les choix qui sont fixés traversent l'entreprise de part en part. Les cadres *managers* et surtout les cadres *techniques experts producteurs* n'ont pas eu l'occasion de saisir ces objets de conflits majeurs, financiers et stratégiques en particulier. Les informations dont ils disposent sont partielles, parfois même inexistantes, et la délégation qui les qualifie n'autorise pas qu'ils puissent légitimement s'engager dans les discussions stratégiques. La délégation différenciée constitue ainsi des frontières et des protections. De notre point de vue, cette spécificité constitue la cause d'un des mécontentements des cadres en général et des cadres managers, experts et producteurs en particulier quand ils se sentent exclus des questions relatives de la stratégie de leur entreprise.

Pour les cadres *managers*, pris entre la direction générale d'une part et leurs subalternes d'autre part (cadres experts et producteurs, employés et ouvriers), les conflits à portée limitée, prolongements des conflits de nature générale, mais réduits à leurs implications opérationnelles, constitueront l'essentiel de leur quotidien. Il s'agira alors de « faire passer la pilule », de « s'arranger avec » comme certains d'entre eux nous le diront.

Leur implication est attendue mais elle est limitée à leur rôle de stimulation et de mobilisation.

Pour les cadres *techniques experts et producteurs*, encore plus éloignés de la direction générale et des instances politiques du Capital, les conflits à portée limitée se réduisent alors à des conflits entre pairs, pour socialiser ou transférer les contraintes, à des contradictions techniques où il faut « faire plus avec moins », à des conflits locaux qui soulignent leur forte dépendance.

6.3. *Quasi groupe et groupe d'intérêt : les limites des conflits*

Evidemment, interroger le potentiel de conflit des cadres mène à questionner les logiques sous-jacentes et en particulier les logiques d'intérêts. Pour saisir comment les intérêts peuvent ouvrir sur le conflit, on peut retenir la distinction de Ralf Dahrendorf entre les *quasi groupes* et les *groupes d'intérêt*.

Le *quasi groupe* relève d'une position commune occupée par ses membres. Pour Dahrendorf, « les agrégats » constitués par les individus qui occupent des positions dont les intérêts de rôles sont identiques sont au mieux des groupes virtuels et celui-ci utilise, pour désigner ce type particulier de groupement social, le terme de *quasi-groupe*³⁹².

Au-delà, pour s'affirmer comme *groupe d'intérêts*, le groupe relève à la fois d'un sentiment d'appartenance et d'une organisation. « D'une manière significative, les individus occupant des positions identiques par rapport à l'autorité, soit dominantes soit assujetties, se trouvent dans une position commune (...) ils forment plus que de simples masses ou ensembles incohérents ». Mais, pour qu'il y ait groupe, il faut qu'existe un sentiment d'appartenance commune, aussi bien qu'une organisation minimale³⁹³.

Les groupes d'intérêts sont des groupes au sens le plus strict du terme sociologique et constituent les agents réels des conflits de groupe. Ils possèdent une structure, une forme d'organisation, un programme ou un but et un effectif de membres³⁹⁴.

En même temps, l'analyse des conditions empiriques de la formation des groupes de conflit résulte de l'analyse du processus selon lequel une « classe en soi » peut devenir une « classe pour soi ». Pour Dahrendorf, s'appuyant sur les travaux de Malinowski³⁹⁵, « de tels groupes exigent une charte, un effectif, des normes, une base matérielle, des activités régulières, une fonction « objective » et des conditions techniques

392 Idem, p 182.

393 Idem.

394 Idem, p 183.

395 Malinowski B., *Une théorie scientifique de la culture*, Paris, Maspero, 1968. (1944).

d'organisation. S'il n'existe ni charte, ni normes, ni effectifs, ni base matérielle, il ne peut y avoir formation de groupe d'intérêts, même si on est fondé à supposer l'existence de quasi-groupes. » (...) Une seconde catégorie de préalables, auxquels il doit être satisfait pour que soit possible l'organisation, apparaît alors : les conditions politiques d'organisation (autorisation, liberté de coalition)³⁹⁶.

Les questions de l'existence des cadres en tant que quasi groupe et de groupe d'intérêts et celle de leur potentiel de lutte et de conflit sont complexes.

D'abord en ce qui concerne la manière dont les cadres se voient intégrés au groupe lui-même. Les ingénieurs, les médecins, les pharmaciens, les avocats etc. existent en tant que quasi groupe parce qu'ils se définissent par une caractéristique inaliénable et indélébile : le diplôme. Ils sont ingénieurs, médecins etc. une fois pour toute. Et ils sont cadres par défaut.

Pour les autres, ceux qui n'ont pas le niveau de diplôme requis, les choses sont plus compliquées. Ces cadres n'existent que sous conditions. En effet, leur intégration au groupe cadre dépend de leur direction, de ceux, qui au-dessus d'eux, disposent de la légitimité pour les identifier comme tels. Leur identité « cadre » est hétéronome. Leur appartenance au groupe est dépendante de leur allégeance et de leur soumission. Cela réduit leur potentiel d'initiatives contestataires au sein des organisations qui les emploient.

Malgré tout, dans leurs entreprises, et parce qu'il existe une identification catégorielle, le groupe des cadres peut-il être en situation de quasi groupe et montrer les velléités d'un groupe d'intérêts ? Et dans ce cas, quels seraient les intérêts communs qui pourraient stimuler leurs engagements dans les conflits ? En fait, la délégation différenciée prolonge ses effets et conduit à une forme de dispersion des logiques d'intérêts. On constate ainsi, que les cadres *techniques experts producteurs* ont des intérêts microsociaux ou/et micro catégoriels, qui débordent plutôt vers le bas, vers les agents de maîtrise, les contremaîtres, les techniciens hautement spécialisés. On remarque aussi que les cadres stratégiques sont amenés à tisser des liens d'intérêts communs qui débordent plutôt vers le haut, avec les propriétaires qu'ils servent.

Par ailleurs, en tant que quasi groupes au sein de leur entreprise, l'existence des cadres en tant que groupe d'intérêt relève non de l'entreprise elle-même (être organisé en tant

³⁹⁶ Dahrendorf R., *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, op.cit, p 187.

que groupe d'intérêt dans l'entreprise) mais d'organisations externes (syndicales, corporatistes) qui peinent à réinsérer le conflit dans les entreprises.

Si les conflits d'intérêts résultent des intérêts de rôle, ils doivent, pour être résolus, mobiliser les groupes à l'intérieur des entreprises et des organisations dans lesquelles se jouent les tensions et les contradictions.

Enfin, pour les cadres et pour les salariés en général, engager un conflit dans les entreprises relève de deux modes de mobilisations différenciées qui soulignent les distinctions dans les natures et les portées du conflit. Ainsi que le souligne Guy Rocher, il existe une multiplicité de sources possibles de conflits dans l'organisation sociale, les conflits ne résultent pas toujours d'une source unique³⁹⁷. Le conflit peut en effet naître d'une part de la division du travail, portant, pourrait-on dire, sur les modalités de la coopération qui doit s'instaurer (négociation sur les salaires entre employeur et employé, évolution de carrière, participation aux décisions stratégiques par exemple) et d'autre part du conflit quant au système lui-même sur lequel repose la répartition des fonctions et des bénéfices³⁹⁸, avec en son extrémité l'analyse en termes de contradictions capital/travail.

6.4. Logiques d'intérêts, conflits à portée limitée et régulations

Pour les cadres, et concernant le premier type de conflit, on pense bien sûr aux conflits latents, expressions des intérêts latents, qui peuvent se manifester en conflits d'intérêts manifestes, en particulier dans l'évolution de la relation salariale. Dans les rapports sociaux de production, lorsque la relation de confiance s'est délitée au point d'ouvrir sur une phase de conflit, celle-ci, sans altérer la reconnaissance mutuelle, met en évidence des contradictions dans les conditions de la délégation et de la relation de confiance. Mais il s'agit là que d'un conflit à portée limitée, de ce que Ralf Dahrendorf désigne comme une régulation de conflit : « Pour qu'une régulation effective du conflit soit possible, il importe que les deux parties impliquées dans un conflit reconnaissent la nécessité et la réalité de la situation conflictuelle et par là, la légitimité de la cause adverse... certes pas qu'il faille dès le départ reconnaître comme justifiés les intérêts de l'adversaire. Il faut plutôt que les deux parties acceptent le conflit pour ce qu'il est, à savoir, le produit inévitable de la structure d'autorité des associations »³⁹⁹. Pour les cadres, les conditions de la relation ont pu changer : la nature de la délégation d'abord et

397 Rocher G., *Introduction à la sociologie générale. Le changement social*, Points, Edition HMH, 1968, p 122.

398 Dahrendorf R., citant Marshall, in *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, op.cit, p 211

399 *Idem*, op.cit, p 227.

des pouvoir et les réciprocités qu'elle octroie ; les normes et les règles qui les encadrent ensuite ; les institutions elles-mêmes porteuses de valeurs, dans et par lesquelles les réciprocités s'effectuent. Dans cette perspective, des conflits aux formes variées peuvent naître qui viseront par exemple à rétablir les conditions de la relation ou à les négocier à nouveau si besoin. Evidemment, ce premier conflit relève de conflits à portée limitée par réajustement des rapports⁴⁰⁰. Et pour ce que nous en ont dit les cadres rencontrés, la perspective de renégocier favorablement les conditions de la relation salariale et en particulier ses réciprocités dépendent de son niveau de compétences et de sa rareté sur le marché. Des caractéristiques que possèdent encore les cadres *stratégiques* et *managers* mais de moins en moins les cadres *techniques experts producteurs*.

6.5. Conflits de classe, risques concourrant et socialisation du conflit

Le second type de conflit qui pourrait se constituer, s'apparente à un conflit d'une *classe en soi* qui tente de s'affirmer en tant *que classe pour soi*. Pour les cadres, la mobilisation semble encore plus incertaine et plus difficile. D'une manière générale, cette perspective est largement contrariée par le flou qui entoure la frontière du groupe, et plus encore celle des classes moyennes. Par ailleurs, pour une grande partie d'entre eux, la quête de reconnaissance et la course à la délégation, résultat de leur soumission, continuent à structurer leur représentation d'eux-mêmes.

Ensuite le conflit de classe est un conflit risqué. Il constitue ce type de conflit que signale Ralf Dahrendorf : un conflit particulier de *haute intensité* dont le coût de la victoire ou de la défaite est élevé pour les parties en causes⁴⁰¹. Pour les cadres, poser ainsi le conflit c'est accepter ce risque concourrant de la défaite et de ses conséquences. Intensité du conflit et risque potentiel concernant son issue augmentent de concert. Et cette perspective est à l'opposé de ce qui les caractérise, la maîtrise du risque et le consensus. Le risque « maîtrisé » s'oppose au risque de « tout perdre », c'est-à-dire son statut et son mode de vie. Chez les cadres, le consensus raisonné s'oppose à l'intensité et aux enjeux du conflit de classe et les en éloigne.

Enfin, pour qu'un conflit prenne corps, une des premières conditions nécessaires est qu'il soit socialisé. Et justement, chez les cadres, la question des conflits et des contradictions, à propos de la délégation et de la relation de confiance, est rarement

400 Adam G. et Reynaud J-D., *Conflits du travail et changement social*, op.cit, p 118.

401 Dahrendorf R., *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, op.cit, p 213.

socialisée au-delà du cadre lui-même, et cela s'accorde avec la tendance à l'individualisation de la relation salariale. Parfois, dans un contexte marqué par une pression des actionnaires forte et un marché du travail plus concurrentiel, certains cadres se signalent pour s'intégrer aux groupes de conflits qui naissent par exemple à l'occasion de restructurations. Mais, adeptes du compromis et du consensus, ces cadres vivent ces périodes entre l'impossible compromission avec les salariés dont ils ont la charge et vis-à-vis desquels ils sollicitent d'être distincts et l'impossible conflit avec leurs dirigeants qui les tiennent avec la force de la délégation. Il s'agit là encore pour eux des conflits à portée limitée qui sollicitent une nouvelle relation de confiance, de nouvelles réciprocités, une autre répartition en somme qui laisse hors du débat en tout cas, la contradiction structurelle de classes que révèle pourtant, comme un miroir du capitalisme triomphant, l'existence d'un salariat devenu massif et auquel le plus grand nombre d'entre eux appartient.

7. Des cadres résignés à la firme gestionnaire flexible

Dans ce chapitre et en prolongement des deux chapitres précédents, nous avons souhaité rendre compte des entretiens avec les cadres que nous avons rencontrés. Au-delà de la crise de confiance mise en évidence en particulier par l'analyse des cadrotypes de l'APEC, nous avons tenté d'appréhender les effets des mutations économiques, productives, organisationnelles et managériales de la firme flexible, d'analyser les postures des cadres interviewés et les moyens qu'ils peuvent mobiliser pour transcender cette crise qui les affecte.

Nous avons d'abord démontré que, pour tous les cadres interrogés du moins, en terme d'identité professionnelle, la référence au modèle de l'expert ou du professionnel est prégnante, y compris du côté de ceux qui managent. Les savoirs technologiques restent au centre de leur identité, de leurs préoccupations et de leur mobilisation.

Nous avons ensuite montré que, soumis à une rationalité gestionnaire marquée essentiellement par la recherche de la rentabilité financière, les cadres interrogés voient leurs conditions de travail transformées. Leurs activités sont objets de normalisation, de rationalisation, de déqualification, leurs résultats sont étroitement évalués, et ils sont pris entre les exigences de la qualité, la rationalisation du travail et les conséquences de la domination actionnariale.

Par la suite, au regard des relations avec la direction de leur entreprise, les cadres voient leur pouvoir diminuer au profit de cette dernière. Sous la menace continue de la sanction, ils deviennent plus prévisibles, et ils sont désormais soumis à l'imprévisibilité des organisations et des actionnaires, et à l'imprévisibilité potentielle de leurs subalternes.

Les licenciements économiques et les licenciements pour motif personnels qui peuvent aujourd'hui les toucher découlent d'une part des réorganisations incessantes de la firme flexible. Ils résultent d'autre part des stratégies de discrimination, appuyées sur la dynamique de la coercition étendue, qui visent à se séparer des cadres les moins impliqués ou les moins performants. Et si il existe bien des démissions de cadres, celles-ci sont à appréhender compte tenu des différentes formes qu'elles prennent (démission de mobilité ou démission de protection) qui relèvent elles-mêmes des différents capitaux sociaux dont les cadres démissionnaires disposent.

Dans ce contexte de rapports sociaux tendus, nombre des cadres rencontrés laissent échapper leur désarroi. Enfermés par la délégation, soumis aux rapports d'autorité, aux nouvelles normes et aux nouvelles règles qui s'imposent, ils sont obligés de collaborer, de faire semblant ou de se taire. Et un grand nombre d'entre eux, les moins dotés, les plus menacés, tend vers la résignation.

Dans leurs discours, les motifs de cette résignation sont pluriels. Ils concernent à la fois un statut qui se défait, un plaisir au travail qui est contesté par la rationalisation et ses contraintes, et des délégations dont les contradictions deviennent de plus en plus saillantes. Ces discours sont à comprendre dans le cadre de la firme flexible que nous avons analysée au chapitre 4, une firme prescriptive et coercitive qui se réorganise continuellement autour du noyau dur de ses décideurs.

Dès lors, les cadres se résignent à la déqualification, à la normalisation de leurs pratiques, à l'évaluation de leurs résultats et aux sanctions qui s'en suivent. Ils se résignent aussi à l'instabilité salariale issue de l'instabilité organisationnelle et plus généralement encore à la domination qu'ils subissent. Ils se résignent enfin à l'instabilité de l'entreprise et à celle de la société de capitaux qui les conditionne. Dans cette perspective, les cadres semblent se résigner à la coercition et à l'instabilité de la firme gestionnaire flexible.

Pour dépasser cette résignation à la firme gestionnaire flexible, les cadres que nous avons rencontrés devraient pouvoir s'investir dans la dynamique des conflits, accéder aux débats relatifs aux stratégies capitalistiques mises en œuvre par les sociétés de capitaux pour, par la suite, participer à la mise en œuvre d'une organisation plus stable, d'une relation salariale renouvelée et de conditions de travail plus acceptables. Mais l'analyse théorique et leur posture le montrent : les conflits sont pluriels et les effets de la délégation différenciée les poursuit. Pour la très grande majorité des cadres (les cadres managers de proximité et les cadres techniques), ces enjeux déterminants leurs sont inaccessibles et cela les confine dans des conflits à portée limitée : soit entre eux, soit entre eux et leurs subalternes ; soit pour eux, pour la catégorie dans son ensemble (mais en dehors de l'entreprise) ou pour améliorer leur situation mais à titre individuel, dans l'entreprise ou en dehors d'elle.

Chapitre 7

Cadres pluriels, effets pluriels

Au-delà de la réalité statistique, les cadres, *délégués différenciés du capital*, soumis aux logiques de distinction qui les partagent, nous ont donné à voir les dynamiques de disqualification et d'exclusion qui couvent et qui les menacent. Cadres «experts dans l'âme», pris par les contraintes d'un capitalisme renouvelé, nombre d'entre eux doute car soumis à une entreprise de rationalisation étendue qui va de la qualité multidimensionnelle à la rationalisation de l'informel et de l'irrationnel, pour s'achever dans une rationalisation intense de la quête du profit. Dans un contexte où leurs positions sont devenues hautement contradictoires, leur pouvoir s'en est trouvé singulièrement réduit. Dès lors, certains cadres *techniques experts producteurs* ainsi que certains *managers* adoptent une posture d'*indifférence résignée*.

Dans ce contexte, l'analyse de leur perspective d'engagement dans les conflits montre une situation complexe, déterminée par la nature même du groupe et par la dialectique de la délégation différenciée. Leur capacité à desserrer les contraintes apparaît plus que jamais problématique. Ils ne semblent pouvoir désormais que subir ou partir. D'autant qu'au-delà de la délégation, l'exclusion peut les atteindre : licenciements pour les uns, démissions différenciées pour d'autres.

Ces changements profonds ont bousculé les certitudes. En même temps, elles ont fait apparaître une pluralité d'identités, des représentations et des pratiques remaniées, une diversité de dispositions, de capitaux culturels incorporés et institutionnalisés ⁴⁰² et de capitaux sociaux ⁴⁰³, eux-mêmes résultats de trajectoires sociales discriminantes qui s'achèvent par des modes de vie clivés. Des trajectoires sociales qui se croisent avec la délégation différenciée et qui mènent à des modes d'implication au travail et au hors

402 Bourdieu, P., « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°30, 1979.

403 Bourdieu, P., « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, 1980.

travail différenciée. C'est à l'analyse de ce bilan contrasté et nuancé que ce dernier chapitre est consacré.

1. Représentations, pratiques et identités différenciées.

1.1. Question de génération : des représentations différenciées.

Compte tenu de ce nous avons vu dans les chapitres précédents, la manière dont les cadres se représentent l'Entreprise est désormais fortement influencée par le facteur générationnel. On assiste en effet à une rupture entre les anciens, ceux qui ont connu et qui ont cru à l'entreprise *citoyenne* et les plus jeunes, ceux qui ont su avant de commencer l'incertitude de l'activité professionnelle.

Les anciens (les 50 ans et plus) sont perturbés car ils ne trouvent plus que des entreprises préoccupées par la rentabilité financière et par la recherche d'économie à tous les niveaux de l'entreprise. Ils sont pris dans des représentations contradictoires, dans la mesure où ils ont été les bras armés d'une rationalité et d'une stratégie qui aujourd'hui les touchent. Ils sont potentiellement en rupture avec cette logique financière mais n'ont pas de projet alternatif à lui opposer.

Tous ont en commun d'avoir connu une longue période de pérennité d'emploi (la durée de leur premier emploi est souvent supérieure à 25 ans), de s'être investis sans compter, fidèles et loyaux à l'entreprise, flexibles et mobiles au gré des exigences du travail. Leur abnégation et leur exemplarité professionnelle leur ont permis d'obtenir la reconnaissance et d'accéder à une forme de prospérité sociale. Cette période, marquée par la carrière ascensionnelle, s'est déroulée le plus souvent au détriment de la vie conjugale et familiale. Pour les hommes, l'investissement au travail correspondait souvent à un désinvestissement de la sphère familiale. Pour les femmes, cette situation entraînait une double journée de travail. Une double contrainte que l'on retrouve chez les conjointes des hommes cadres. La réussite des uns passait par la double contrainte des autres.

Effet d'échantillon ? La plus part d'entre eux ont été progressivement mis à l'écart. « Les mises à la retraite empruntent des chemins de traverses »⁴⁰⁴. Externalisation ou travail indépendant forcés pour les uns, contrat emploi solidarité puis préretraite, chômage ou mise à la retraite anticipée pour les autres. Le doute et la méfiance se sont

404 Maruani M., Reynaud E., *Sociologie de l'emploi*, La Découverte, Paris, 1993, p 16.

installés. Dans une concurrence intense qui souligne les distinctions, ils sont réputés trop âgés⁴⁰⁵, et ils ont le sentiment d'avoir été trahis.

Pour les générations qui suivent, l'incertitude et une méfiance relative se sont imposées peu à peu comme la norme. Progressivement, les carrières se réalisent au gré de ruptures volontaires ou involontaires plus fréquentes, de périodes de chômage plus ou moins longues, au gré des désillusions sur le prestige du statut. Parfois, la souffrance, la dévalorisation, la dépression guettent⁴⁰⁶ et les anxiolytiques s'accumulent. Ils commencent à se méfier des entreprises, leur crainte du devenir s'accroît et, pour une partie d'entre eux, ils s'engagent vers d'autres formes d'investissement. Leur représentation de l'entreprise change et d'autres préoccupations apparaissent. Certains continuent à s'investir massivement au travail tandis que d'autres, en recourant parfois au temps partiel volontaire⁴⁰⁷, prennent quelques distances.

Logiquement, les plus jeunes semblent moins affectés par la nouvelle donne qui s'installe. Jeunes cadres, managers et cadres techniques experts producteurs, ils n'ont pas de références historiques à opposer à la conjoncture actuelle, et ils ont une représentation du monde de l'entreprise moins exclusive. D'une certaine manière, l'entreprise semble avoir perdu les vertus auxquelles croyaient les cadres des premières heures.

C'est dans une entreprise déshabillée de toutes vertus sociales qu'ils s'inscrivent, *en mercenaires*, soucieux avant tout d'y trouver les ressources financières pour subsister. Ils s'investissent dans l'entreprise, ou font semblant de le faire, mais ils sont conscients que cela ne leur assure pas pour autant la certitude « de lendemains qui chantent ».

405 Ainsi que nous l'avons déjà souligné en note, en tant que telle, la question des cadres « âgés » n'est pas vraiment nouvelle. Ainsi en 1960, dans un contexte de chômage des cadres très réduit, Jean-René Tréanton, soulève la question. Il souligne alors « une ligne de partage qui se situe aux alentours de la quarantaine », et les cas de figures des « victimes de l'*accident de carrière* imprévisible et anonyme : faillite de la société, écrêtement de la firme *intégré* au profit de la firme *intégrante*, rationalisation brutale d'un appareil administratif démesurément gonflé. ». L'analyse des statistiques de 1959 réalisée par l'auteur montre des perspectives de reclassements discriminantes (entre ingénieurs, techniciens, administratifs, commerciaux, technico-administratifs et technico-commerciaux). Surtout, l'auteur relève alors l'attitude des entreprises –et plus spécialement des services du personnel- devant les cadres dits *âgés* et cite les propos d'un dirigeant selon lequel : « A partir de 35 ans, chaque engagement de cadre pose un problème particulier : son introduction dans un service doit être sérieusement minuté si l'on ne veut pas voir fuir de l'entreprise de jeunes cadres dont le moral serait atteint... ». Selon l'auteur « d'autres oppositions [aux cadres dits *âgés*] tiennent davantage des préjugés, de la solution de facilité : l'embauteur élimine *a priori* les plus de 40 ans (...) prendre un jeune, c'est limiter, par certains côtés, le risque d'un mauvais choix ; un jeune a moins de prétentions ; d'habitudes acquises, un jeune est plus malléable etc. ». In Tréanton J-R., « Le reclassement des cadres dits « âgés », op.cit, p257-259. La question n'est donc pas nouvelle, mais avec un chômage plus important, la discrimination a évidemment changé d'intensité.

406 cf. *Dejours C., Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale, op.cit*

407 Il s'agit en particulier de deux hommes. Le premier est cadre producteur, le second est cadre expert. L'un a souhaité pouvoir profiter de ses enfants. L'autre de disposer de plus de temps pour ses activités associatives. Ils ont tous les deux obtenu un ¾ temps.

Certains, cumulant difficilement des CDD sont même devenus des familiers de la précarité⁴⁰⁸. En particulier dans les collectivités locales et les établissements publics hospitalier. Nadine, 38, radiothérapeute est en CDD depuis 8 ans. « La seule façon d'être en CDI est de passer les concours hospitaliers ». Mathieu, 31 ans, ingénieur dans une collectivité locale était en CDD depuis 8 ans. « Le contrat était renouvelé tous les ans. J'ai été débarqué en cours de contrat dans des conditions délirantes ». L'incertitude s'est inscrite d'emblée dans leur représentation de la fonction, du travail et de l'entreprise et une méfiance relative caractérise la relation qu'ils entretiennent avec l'entreprise. Ils ont su d'emblée que l'entreprise n'était plus ce que leurs aînés avaient connu et semblent moins affectés par les nouvelles relations qui s'installent. Les perspectives de carrière ascensionnelle exemplaire, de rémunérations confortables se réduisent. Le profil de leur trajectoire professionnelle est marquée et rythmée par les ruptures qui se multiplient. Leurs périodes de travail, relativement nombreuses pour les plus fragiles, alternent avec des phases plus ou moins longues de chômage. A 30 ans, certains ont déjà connu plusieurs entreprises, plusieurs licenciements, plusieurs démissions aussi. Cette situation n'est pas le résultat de leur instabilité. Elle résulte de contrats précaires qui se multiplient, d'emplois occupés « faute de mieux » mais en décalage avec leurs aspirations et d'une pression au travail qu'ils jugent de plus en plus insupportable. Tout cela peut les conduire à relativiser leurs attentes, à chercher ailleurs aussi des moyens de réalisations individuelles ou collectives

Entre les jeunes et les anciens, ceux qui portent le devenir et ceux qui portent l'héritage, une rupture idéologique majeure a eu lieu. Cette rupture concerne la représentation du monde du travail, la conception de la délégation, la manière de l'assumer, la perception de l'entreprise et de la confiance qu'on lui accorde et, finalement, la représentation de leur devenir.

Pour les anciens, le travail était le moyen quasi exclusif de la reconnaissance sociale, et l'entreprise l'espace privilégié de sa réalisation. Touchés de plein fouet par les transformations actuelles, structurelles et organisées, ils sont obligés de renoncer à leur vision du monde. Quand ils sont menacés ou plus simplement touchés, ce n'est pas seulement la perte d'emploi ou de revenu qui se joue, c'est aussi la perte d'une identité sans possibilité de combler le vide ainsi créé.

Pour les plus jeunes, il n'y a pas de désillusions parce qu'il n'y a pas eu d'illusions. Le monde du travail s'est avéré d'emblée incertain, et parfois même hostile. « Ce qui se passe dans les entreprises n'a pas seulement des conséquences entre les cadres et les

408 Linhart D., Malan A., *Fin de siècle, début de vie. Voyage au pays des 18/25 ans*, Syros-Alternatives, Paris, 1990.

hiérarchies. Il y a aussi la dégradation, la violence même, dans les relations de travail (...) Les jeunes s'habituent peut-être. Moi je ne m'habitue pas ! » (Véronique, 54 ans, CDI, Directrice gestion des carrières, DESS, Agroalimentaire). De fait, les jeunes, arrivés plus récemment sur le marché du travail, ils n'en ont connu que la face la plus austère. Comment dès lors auraient-ils pu investir toutes leurs ambitions existentielles sur un navire capitaliste ballotté au gré des vagues du marché, et soumis à la force du souffle des actionnaires ?

1.2. Des pratiques perturbées, des identités menacées, des identités renouvelées.

Confrontés à ces transformations profondes, les cadres voient leurs pratiques de travail considérablement perturbées. Ainsi que nous l'avons montré, les plus anciens du moins ont largement contribué à mettre en place les conditions d'une aliénation au travail encore plus intense. Cependant, la plus grande partie d'entre eux, après avoir tout espéré de cette rationalisation, commence à trouver leurs conditions de moins en moins confortables et le prix à payer de plus en plus élevé. Ainsi que nous l'avons montré, les réciprocités s'étant profondément transformées, désormais, nombre de cadres se plaignent de perspectives de carrière insuffisantes, de charges de travail excessives, d'une rationalisation tous azimuts qui les disqualifie en les « dépossédant » de leurs savoirs spécifiques et d'une dégradation des rapports sociaux. Les cadres experts et producteurs en particulier tentent tant bien que mal de gérer cette vague qui les submerge.

Sans doute existe-t-il de la part des cadres des tentatives pour mettre en œuvre des jeux d'acteurs, des intrigues qui visent à sauvegarder encore ce qui peut l'être, c'est-à-dire leur place. Sans doute aussi existe-t-il une tentation à se barder de cuirasse et d'armes, à multiplier la course aux armements. « On s'outille jusqu'à plus soif à la recherche de produits miracles qui garantirait au cadre que son entreprise ne pourrait plus se passer de lui ». Mais, les plus démunis, une majorité d'entre eux, ont dans leur entreprise le profil bas. Ils ne se découvrent qu'avec prudence, ne prennent que des risques limités. Cette attitude n'est pas susceptible de transformer les rapports de forces dans lesquels ils s'inclinent. Cela ne signifie pas pour autant que la pensée critique a disparu. Ces cadres préfèrent se taire de peur d'appartenir à la prochaine charrette⁴⁰⁹, ou de se trouver en première ligne dans la perspective d'une nouvelle attribution des emplois. Les stratégies ont favorisé la généralisation des discours de façade⁴¹⁰, le climat des entreprises est

⁴⁰⁹ Durand J-P., « Entreprises : mais comment peut-on encore parler de lutte des classes ? », op.cit

⁴¹⁰ Beuve-Mery A., « Silence dans les rangs ! », in Banalisation des cadres, *Le Monde Initiatives*, 12 avril 1995.

devenu tel que « le silence est d'or et la parole est d'argent ». Ils préfèrent alors simuler, approuver leur direction y compris contre leur propre conviction surtout ceux qui savent qu'ils ne sont plus irremplaçables. « Quand on est pas d'accord et si on le dit, on devient une cible. Du coup c'est la complicité du silence. Entre nous [entre collègues], on se comprend et il y a des regards qui se croisent. (Guy, 38 ans, cadre technique, DUT, Informatique). « Cette manière de traiter les gens, de les mettre plus bas que terre ! (...) Tout le monde pensait la même chose, mais personne ne disait rien. Si tu te plains c'est sur toi que ça tombe. Et personne pour te défendre. Je pense que tout le monde raisonnait pareil » (Armelle, 41 ans, CDI, Cadre commercial, BAC, Industrie médicale). Sauf à être dotés et préparés à anticiper leur départ, les cadres s'adaptent. Douloureusement pour les anciens qui ont connu des heures plus glorieuses, opportunément pour les plus jeunes qui développent des conduites utilitaristes, sans illusions d'ailleurs à propos des objectifs de rentabilité financière du monde économique dans lequel ils sont plongés et des moyens employés pour parvenir à cette fin. « Moi je fais ce que j'aime faire et c'est l'essentiel. Depuis 2 ans je suis chez le même client. Le reste, d'accord, mais qu'est ce qu'on peut y faire ? » (Frédéric, 27 ans, CDI, Ingénieur conseil, Ingénieur spécialiste, Entreprise de conseil).

Au fil des entretiens, les cadres nous montrent que le travail est devenu, pour nombre d'entre eux, le facteur exclusif d'intégration sociale⁴¹¹. Source de revenus monétaires comme contrepartie de la participation à la création de la richesse collective, source d'identité professionnelle par l'identification à l'*œuvre*, source de relations sociales concrètes comme participation à un collectif de travail, facteur de bonheur subjectif par la reconnaissance et l'estime de soi, le travail s'est imposé comme moyen dominant pour se construire une identité. Ainsi, le travail a fini par dominer toutes les autres formes de l'agir humain⁴¹² et dans cette dynamique, la composante professionnelle a recouvert toutes les autres dimensions de la vie humaine, civique, familiale et individuelle.

Pour les cadres rencontrés, cet envahissement de la sphère professionnelle s'est avéré déterminant pour leur identité sociale. Après s'être entièrement consacrés à leur réussite scolaire, antichambre de la vie professionnelle, ils se sont investis sans retenue dans leur travail, négligeant parfois leur vie familiale et leur vie sociale. Plus que d'autres salariés, ils ont défini leur identité à partir des seules composantes de la vie professionnelle. Leur réussite, leur carrière, leur progression sociale se sont réalisées au prix du sacrifice des autres composantes identitaires. A partir de ces surinvestissements dans la vie professionnelle, de la surdétermination du travail, la crise, les restructurations et les

411 Barel Y., « Le grand intégrateur », *Connexions*, février 1990.

412 Arendt H., *La condition de l'homme moderne*, Editions Agora, 1961.

effets de la rationalisation qui les touchent sont vécues comme une véritable implosion identitaire.

Les cadres les plus âgés, cadres stratégiques, cadres managers et cadres techniques qui ont massivement misé sur une carrière aboutie, qui ont pour cela parfois sacrifié vie intime, vie familiale et vie sociale, n'ont pas d'autres alternatives que de préserver leur emploi au prix de sacrifices supplémentaires. On devine que ce qui pèse lourd désormais c'est que les sacrifices ont eu lieu et qu'il n'est pas possible d'y revenir. L'histoire est derrière eux et, en cas d'échec, leur identité peut se vider de sa substance.

Pour les plus jeunes, on distingue encore ceux qui gardent une position stratégique dans leur organisation. Cadres managers « au haut potentiel », et même parfois cadres techniques qui croient encore au *graal* (technique ou managérial), ils savent que l'incertitude sur leur position est là mais, tirés par la magie de leur réussite, ils continuent à s'identifier massivement et exclusivement par et dans le travail. D'une certaine manière, si les restructurations se poursuivent et si la rationalisation s'étend, ces cadres sont menacés d'une implosion identitaire comme les anciens qui les ont précédés. On distingue aussi des cadres techniques experts et producteurs en particulier pour qui la quête identitaire est devenue plurielle. Dans cette perspective, le travail reste une source de revenus, d'accomplissement individuel et social, il demeure un facteur de construction identitaire mais il peut perdre, et cela est fondamental, son caractère de centralité. Le travail, la carrière, la délégation, la mobilité sociale ascensionnelle ne sont plus la colonne vertébrale sur laquelle venait se greffer les autres composantes de l'existence.

Eduqués à l'incertitude et sensibilisés aux dangers du chant des sirènes, certains d'entre eux ont vu ou subi les opprobres du licenciement et ont pu prendre du champ par rapport à l'idéologie sacrificielle du travail. Ils ont parfois eu le temps d'expérimenter d'autres pratiques sociales susceptibles de contribuer à leur construction identitaire. Ils ont pu relativiser le travail comme structurant exclusif de l'existence et modifier en conséquence, leur quête existentielle. Ces nouvelles stratégies expliquent pourquoi, certains déclarent par exemple préférer rompre avec la logique de carrière, solliciter un travail à temps partiel, accepter un déclassement, ralentir sciemment leur évolution professionnelle ou entreprendre une mutation professionnelle. Ils ont le sentiment que le système capitaliste, devenu autophage⁴¹³, ne répond plus à leurs attentes fondamentales.

413 Duclos D., « L'autophagie, grande menace de la fin du siècle », *Manière de voir, Le Monde diplomatique*, Mars 1997.

Du coup, si on peut parler des *carriéristes* qui mobilisent leur énergie pour grimper au sommet des organisations, on doit aussi parler de ceux qui mobilisent leurs efforts pour maintenir leur position, y compris en déclinant sagement les invitations à évoluer. Nous l'avons vu, la place occupée au sein de l'entreprise joue un rôle important dans les différenciations consécutives aux perturbations en cours. Et pour certains des cadres interrogés, des techniciens, des ingénieurs spécialistes, des cadres *producteurs*, non seulement l'acquisition du titre peut n'avoir rien changé à leur position fonctionnelle, mais ils sollicitent aujourd'hui de n'encadrer personne. « On m'a proposé de faire l'école des cadres... J'ai été surpris je n'avais rien demandé. J'ai passé deux mois à me torturer les méninges. Mais finalement, depuis 18 ans, je n'ai pas changé de boulot. Je n'encadre personne et c'est très bien comme ça !... Il n'y a pas longtemps, on m'a demandé de prendre la responsabilité d'une équipe, j'ai expliqué que je n'étais pas prêt,... Bon je ne leur ai pas dit, mais je ne veux pas des emm... du manager » (Guy, 38 ans, cadre technique, DUT, Informatique). « Il y a un an, j'ai pris la responsabilité du chef de projet. Je crois que je n'étais pas prêt et que je ne la serais peut être jamais... Je n'en dormais plus la nuit. C'était infernal. Même pour la famille (...) J'ai demandé à revenir à ma fonction précédente (...) Bon ça été dur vis-à-vis des autres, laisser tomber, ma fierté quoi, mais j'aurais fini pas exploser ou peut être par me faire virer. » (Dominique, 49 ans, CDI, Chef de projet, BTS, Informatique). D'une certaine manière, certains cadres, en échappant aux responsabilités managériales, sont satisfaits d'éviter les multiples contraintes qui pèsent sur ceux qui encadrent effectivement. C'est-à-dire sur ceux qui subissent la double pression caractéristique de la fonction : celle qui vient du haut de la hiérarchie pour imposer les objectifs, les exigences des actionnaires et des administrateurs relayées par les directions générales, et celle qui vient d'en bas, des multiples résistances des subalternes qui menacent les objectifs sur lesquels les cadres se sont engagés. « Je n'ai pas envie de me retrouver comme certains, coincé entre le marteau et l'enclume... En cas de pépin, c'est toujours le cadre qui paie » (Gilles, 38 ans, CDI, Ingénieur production, DEA, Electronique). Enfin, dans la course à la carrière, plus les cadres sont près des cimes du pouvoir, et plus les turbulences sont menaçantes pour ceux qui ne disposent pas toujours des armes suffisantes pour se stabiliser. En même temps, l'effet d'entonnoir qui caractérise la sélection progressive des dirigeants a accentué les processus de concurrence. Désormais, la concurrence interne est rude, animée par les jeunes diplômés et par les ingénieurs des grandes écoles qui convoitent les meilleures places. Dès lors, pour réduire les risques potentiels liés à ces jeux de concurrences qui s'accroissent avec l'ascension professionnelle, certains cadres préfèrent limiter leurs ambitions plutôt que de se lancer dans des luttes de placement aux issues

incertaines. De toutes ces situations ils résultent que l'image du cadre, adepte inconditionnel de l'encadrement et de la carrière ascensionnelle, se délite un peu.

2. Diplômes et expériences professionnelles : des clés de discrimination.

2.1. La discrimination des diplômés.

L'évolution des comportements dans le travail prend aussi du relief à l'examen du capital scolaire dont chacun dispose. Les tensions qui traversent le marché de l'emploi des cadres a favorisé la distinction, la discrimination entre les non diplômés (les autodidactes) et les diplômés et, pour ces derniers, entre les techniciens et les différentes catégories d'ingénieurs.

Les non diplômés, qui ont obtenu leur position par l'implication au travail, sont de plus en plus démunis par les discriminations mises en place par les entreprises soumises à la recherche de valorisation actionnariale. Les menaces sont d'autant plus réelles que la formation scolaire et professionnelle est faible. C'est une question de reconnaissance symbolique qui est traduite en reconnaissance technique par le marché. Pour atténuer leur fragilité, ces cadres accentuent leurs investissements au travail, faute de valoriser autre chose.

De même, entre les techniciens et les ingénieurs, les distinctions sont mobilisées. « Il n'y a pas longtemps, on m'a dit que le cadre qui n'est pas ingénieur n'était pas un véritable cadre ! » (Thomas, 38 ans, Cadre commercial, DUT, agroalimentaire). Les distinctions « Parodi » ont laissé ici des traces.

Enfin, entre les ingénieurs, la différenciation est aussi à l'œuvre. Plus le marché est marqué par la concurrence, plus ils sont nombreux, et plus sont mobilisés les critères de sélection. On distingue les ingénieurs de formation continue (en l'occurrence dans notre échantillon des ingénieurs CNAM, des techniciens qui ont entrepris de remédier à leur fragilité scolaire), les ingénieurs spécialistes et les ingénieurs grandes écoles.

Les premiers ont lourdement sacrifié leur vie familiale et leur vie sociale mais sans pouvoir, actuellement du moins, masquer leur état d'origine et avec des succès inégaux en termes d'emplois selon les situations⁴¹⁴. De plus, ainsi que le déclare l'un de ces ingénieurs, « être CNAM, c'est bien mais en même temps vous êtes marqué... Actuellement, on vous le fait comprendre » (Serge, 53 ans, Indépendant, Responsable financier, Ingénieur CNAM, Textile).

414 Gadea C., « Les ingénieurs de la formation continue, nouvel âge ou déclin ? » in Dubard C., Gadea C. *La promotion sociale en France*, Presses universitaires du Septentrion, 1999.

Les seconds sont identifiés et s'identifient par leur spécialité. Leur expertise est leur meilleure arme et exige une régulière actualisation. Leur comportement est marqué par leur capacité d'écoute technologique. « Mon problème, c'est de ne jamais être décroché... c'est pour ça que le problème numéro un c'est la veille technologique... être toujours au courant » (Frédéric, 27 ans, CDI, Ingénieur conseil, Ingénieur spécialiste, Entreprise de conseil). Ils restent avant tout des spécialistes de très haut niveau. C'est ce qui fait, dans délégation différenciée, leur force objective.

Les troisièmes, les ingénieurs des grandes écoles (mais on trouve aussi des ingénieurs spécialistes qui ont choisi sciemment leur spécialité⁴¹⁵) sont ou se veulent les aristocrates du groupe. Ils sont cadres stratégiques, managers. Pour eux c'est l'aboutissement légitime de leur performance scolaire. Marqués par une formation généraliste⁴¹⁶ ou spécialiste très cotée, au rationalisme abstrait et à la concurrence farouche⁴¹⁷, ils constituent un sous-groupe qui domine avec des jeux de pouvoirs internes et externes pour s'assurer et maintenir des positions. « C'est vrai, il y a une tendance à favoriser ceux à travers lesquels on se reconnaît » (Yves, 34 ans, CDI, Chef de projet, Ingénieur généraliste, Industrie aérospatiale). C'est-à-dire à favoriser les cooptations entre anciens de la même Ecole. Leur comportement au travail, très lié à leurs fonctions managériales ou stratégiques, s'articule avec une disponibilité diversifiée. Ils vivent au rythme du noyau dur de l'entreprise, près des centres de décision dont ils sont les piliers. Leurs atouts se cristallisent dans l'expertise technique et managériale, « Il faut être au fait de l'information pour permettre un débat critique » (Yves, 34 ans, CDI, Chef de projet, Ingénieur généraliste, Industrie aérospatiale), mais surtout dans leur soucis à appréhender les réalités de l'entreprise dans leur globalité (y compris bien sûr dans leurs aspects financiers qu'ils se sont appropriés). « Prendre des responsabilités ? C'est décider avec une vision large des problèmes posés » (Jean, 29 ans, CDI, Directeur de production, Ingénieur généraliste, Industrie automobile). Pour eux, le travail s'effectue dans un vaste espace, « large, ouvert, international (...) C'est prenant... le temps libéré... quand il existe, il est difficile à planifier » (Louis, 41 ans, indépendant, Architecte d'intérieur, Ingénieur BTP, Bâtiment). A ce niveau, et chez nos témoins du

415 Il faut rappeler ici que le système des concours des écoles d'ingénieurs est un système de choix par classement. Si on n'est pas retenu à un haut niveau, on prend les options qui restent. Mais on peut aussi élaborer une stratégie propre pour rejoindre spécifiquement une spécialité. Autrement dit, il y a les gagnants (ceux qui ont voulu une école et qui l'ont eu) et les gagnants par défaut (ceux qui ont eu une école, faute d'une autre). Ceci explique que certains candidats, bien que reçus dans une école, redoublent en 2ème année de « prépa » pour atteindre leur choix.

416 Une spécificité qui existe depuis longtemps ainsi que le souligne Pierre Bize dans un article en date de 1960. « Les problèmes posés dans l'exercice des fonctions de direction des organisations industrielles exigent des compétences autrement diverses et étendues que celles dont on a besoin pour la seule recherche ou la seule production (...). En France, la tendance consiste à asseoir l'enseignement [des dirigeants d'entreprises] sur une base solide de traditions culturelles où dominent les préoccupations générales ». Bize P., « Nouvelles orientations intellectuelles des dirigeants des entreprises », op.cit, p 138-139.

417 Cohen E., « Formation, modèles d'action et performance de l'élite industrielle », op.cit, p 587-611.

moins, il n'est nulle part question de prise de distance, de replis ou d'attentisme. Dans un contexte de luttes de classement permanentes, ils dominent et soignent leurs capitaux sociaux. Ils sont la main visible du capital, des entreprises et des organisations⁴¹⁸, ceux qui tirent la meilleure épingle du jeu⁴¹⁹ en entretenant soigneusement leurs relations avec le capital.

2.2. Diplômes et expériences : des positions plus ou moins solides...

Finalement, les propriétés objectives de l'âge, du sexe, du niveau de formation (initiale et continue), de la position fonctionnelle et de l'expérience professionnelle (technique ou managériale) se combinent et s'articulent entre elles pour définir des positions plus ou moins solides dans la compétition et la concurrence.

Schématiquement, le groupe se scinde entre ceux qui disposent d'une longue expérience professionnelle (technique ou/et managériale) mais sans qualification diplômante très actualisée (surtout les cadres âgés et les autodidactes et cadres producteurs), ceux qui disposent d'une qualification actualisée mais avec une expérience professionnelle réduite (les plus jeunes, cadres juniors, experts producteurs), ceux enfin qui disposent d'une qualification actualisée avec une expérience professionnelle réussie et reconnue (les cadres managers en particulier).

Les premiers ont gagné leur place par un fort investissement au travail. Dans des organisations en restructuration permanente, ils ont perdu leurs repères et vivent le changement sur le mode de la résignation. Ils savent que la délégation qu'on leur accorde vacille. Ils sont peu à peu contraints à subir les processus de mise en cause de leur situation. Ils tentent bien de mettre en valeur une expérience de travail, une mémoire collective de l'entreprise et du savoir mais, dans un contexte où les entreprises ne cessent de se transformer, de changer de main et où l'expertise évolue en permanence, ils ont le sentiment de vivre dans une configuration qui leur est définitivement défavorable et adoptent des attitudes de replis. Interrogés sur l'opportunité de s'engager dans la formation continue pour consolider leur position, un de nos témoins déclare : « la formation, à mon âge, vous voulez rire... Il faut que je tienne, c'est tout » (Charles, 53 ans, CDI, Directeur de production, DUT, Informatique).

418 Chandler A D Jr., *La main visible des managers*, op.cit.

419 Bouffartique P., Gadea C., *Sociologie des cadres*, op.cit, p 106.

Les seconds sont prêts à tout, parfois, pour intégrer le monde du travail. Jeunes diplômés, ils sont bien formés mais ils ont une expérience du travail à construire. Ils acceptent, pendant un temps du moins, toutes les conditions qu'on leur propose pour obtenir enfin une première expérience professionnelle et envisager alors de progresser. L'emploi est un objet à conquérir et, dans cette situation, c'est l'entreprise qui impose ses normes. L'une de nos interviewées, mise en garde par ses parents à propos de son investissement sans limites au travail, leur a déclaré : « J'ai une opportunité extraordinaire ! Il y en a beaucoup dans ma promotion qui n'ont toujours pas de boulot. Moi je veux le garder, je suis enfin reconnue et je veux progresser ! » (Natacha, 27 ans, CDI, Chargée de mission, DESS, Collectivité territoriale). L'entreprise le sait. Elle la rémunère dans des conditions qui sont largement au-dessous de ses exigences, et lui imposent des objectifs qui la contraignent à ne jamais compter son temps⁴²⁰.

Les troisièmes sont, avec des situations variables, dans les meilleures positions. Leurs diplômes, récents ou/et actualisés, ont une bonne valeur sur le marché. Ils les ont acquis au bout d'une formation initiale sélective et ils les ont entretenus. Surtout, leurs capitaux scolaires sont en synergie avec une expérience professionnelle réussie. Ainsi ce diplômé d'une grande école d'ingénieur. Il est chef de projet dans une grande entreprise de pointe. Il sait que sa situation est toujours suspendue à ses performances, mais il sait aussi qu'il est dans une position de force : « Je suis au faite de la technique... J'ai fait la preuve de mes capacités à prendre mes responsabilités... En cas de problème, je suis ouvert... je suis à l'écoute des opportunités... ma compétence est valable ici et ailleurs » (Yves, 34 ans, CDI, Chef de projet, Ingénieur généraliste, Industrie aéronautique). A l'autre extrémité de la pyramide des âges, cet ingénieur expert, se considère lui aussi en position de force. Il y a un an, à l'occasion d'un plan social, il est devenu travailleur indépendant. Il continue ses activités, y compris pour son ancien employeur, et articule son temps entre son travail, ses clients, son réseau professionnel. Ce n'est pas l'âge qui rassemble tous ces cadres ici, mais une synergie entre trajectoire sociale, trajectoire scolaire et trajectoire professionnelle qui débouchent sur des connaissances initiales de qualités, une capacité à les entretenir, une aptitude à en acquérir de nouvelles et à les opérationnaliser, autant de dispositions qui leur permettent de s'adapter aux changements et de résister aux concurrences. Si on les interpelle à propos de la

420 Cette situation participe d'ailleurs à construire progressivement de nouvelles normes de la relation salariale sur lesquelles les directions s'appuient afin de transformer le rapport de force qu'ils entretiennent avec l'encadrement. Ce qu'un cadre ancien regrette en déclarant : « Ils préfèrent toujours des jeunes, ils sont plus malléables et moins exigeants » (Véronique, 54 ans, CDI, Directrice gestion des carrières, DESS, Agroalimentaire).

délégation et de la confiance qu'on leur accorde, c'est d'abord par la confiance en eux-mêmes qu'ils répondent.

3. Des trajectoires sociales discriminantes

L'analyse des transformations économiques et organisationnelles permet de comprendre les effets discriminants de la crise de confiance et de délégation qui en résulte pour le groupe (entre les cadres stratégiques, les cadres managers et les cadres techniques experts producteurs), globalement distincts selon les postures adoptées (entre indifférence résignée et poursuite de carrière) et selon leurs caractéristiques objectives différenciées. Cependant, elles ne peuvent expliquer *complètement* pourquoi, au-delà de ces différences, les postures des individus d'un même groupe, et en particulier les cadres *managers* et les cadres techniques *experts* et *producteurs*, se révèlent dissemblables face aux transformations analysées. Dès lors, pour repérer les mécanismes à l'œuvre dans des représentations et des pratiques différenciées, l'analyse des dynamiques biographiques, des trajectoires, et des éléments événementiels qui les constituent, peut être utilement mobilisée. Parmi les multiples temporalités et espaces sociaux où se construisent des manières d'agir, de penser, de sentir⁴²¹ des *habitus* comme systèmes de dispositions durables⁴²², des dispositions sous condition⁴²³ pendant et dans lesquels les individus se constituent des capitaux sociaux, nous avons identifié la vie familiale et sociale de l'enfance, la formation scolaire initiale et professionnelle, la carrière professionnelle et la vie familiale et sociale de l'âge adulte. Ces trajectoires accumulent en effets des *événements biographiques structurants* où chaque individu « se révèle jusque dans ses aspects les moins généralisables comme synthèse verticale d'une histoire sociale. Chaque comportement... apparaît dans ses formes les plus uniques, comme synthèse horizontale d'une structure sociale »⁴²⁴. Autant de moments par lesquels se déterminent des capacités particulières à faire face à la crise et aux changements.

421 Durkheim E., *Les règles de la méthode sociologique*, op.cit.

422 Bourdieu P., *Esquisse d'une théorie de la pratique*, op.cit

423 Lalire B., *L'homme pluriel, Les ressorts de l'action*, Essais et Recherches, Nathan, Paris, 1998.

424 Ferraroti F., *Histoire et histoires de vie, la méthode biographique dans les sciences sociales*, Méridiens Klincksiek, Paris, 1990, p 50.

3.1. L'enfance : représentations et pratiques sociales.

Des contextes culturels différenciés.

Quand les interviewés racontent la vie familiale de leur enfance, ils se réfèrent fortement aux niveaux de formation scolaire de leurs parents et à leurs activités professionnelles. Cette référence à la structure familiale et sociale d'origine a été la première occasion pour nous de distinguer dans le groupe observé des éléments qui le clivent. La multitude des situations rencontrées témoigne de la diversité des contextes où effectue la prime éducation, contextes sur lesquels viennent se greffer de manière cohérente les perspectives de carrières scolaires des individus et au-delà leurs possibles professionnels. Cette première distinction se nourrit des différences de niveau de formation chez les parents et se prolonge par leur place dans la division du travail. Ces situations variées illustrent d'abord des contextes sociaux et culturels différenciés, dans lesquels ont baigné initialement les cadres rencontrés⁴²⁵. Elles esquissent et orientent ensuite les exigences scolaires des parents pour leur propre enfant. Le poids de la reproduction sociale reste essentiel même si, s'y ajoute, la perspective pour les moins nantis de progresser socialement, d'accéder avec la dynamique de la croissance à des responsabilités jusque là inespérées.

Du coup, lors des entretiens, certains cadres prennent le temps de s'attarder à valoriser les qualités intellectuelles de leurs parents, la richesse, la qualité et la diversité de la vie familiale. L'appartenance à une catégorie sociale dominante (aristocratie, grande bourgeoisie, bourgeoisie moyenne) est une affaire de famille, un prolongement « naturalisé » par l'éducation. Pour d'autres, au contraire, l'accès à une petite vie bourgeoise est une situation récente, acquise à force de travail acharné dès le plus jeune âge. Ils prennent le temps de raconter leurs souvenirs de privation et de souligner leur abnégation au travail. « Il fallait travailler dur pour réussir » (Charles, 53 ans, CDI, Directeur de production, DUT, Informatique). Leur accomplissement professionnel permettra bien au groupe des cadres de croître en effectif mais sans masquer la diversité des appartenances d'origine.

Trajectoires familiales : entre changements et continuités.

425 La prégnance de l'appartenance d'origine est parfaitement mise en évidence par Agnès Pitrou qui montre comment des enfants des classes supérieures arrivent, même sans diplôme, à se maintenir dans des fonctions dirigeantes. Ces cadres mobilisent « des habitudes sociales acquises de longue date et pour ainsi dire par osmose dans leur milieu d'origine et qui leur permettront toujours de surclasser ceux qui proviennent de couches sociales moins familiarisées avec le jeu de relations (...). L'origine familiale assure au jeune un bagage social et culturel (...). Le milieu familial modèle les aspirations dans tous les domaines ». (Pitrou A., « Un processus de récupération du statut social : le cas des cadres non diplômés », op.cit, p 14.

Dans la richesse des histoires familiales de l'enfance, plusieurs expériences se dégagent, qui ont contribué à construire des représentations qui infléchissent de manière spécifique le rapport au changement.

Certains cadres ont connu dès l'enfance, dans le contexte familial, des expériences personnelles et collectives du changement, de l'incertitude et de l'instabilité. L'immigration, le retour des colonies, le déclassement social suivi d'une tentative de reclassement, les aléas de l'entreprise familiale, sont, en autres exemples, autant d'épreuves dans la trajectoire familiale qui, si elles sont surmontées, définissent l'incertitude comme une épreuve que l'on traverse et qui soude, qui si elles ne sont pas dépassées, traduisent au contraire le changement comme une expérience qui déchire et qui traumatise.

Certains cadres sont originaires de familles migrantes (3 de nos interviewés, dont 2 européennes). Ils ont connu, ou racontent par le recours à la mémoire familiale collective, les conditions de vie dans leur pays d'origine, marquées parfois par le sceau des difficultés sociales. Ils expriment surtout les obstacles de l'apprentissage de nouvelles valeurs et pratiques sociales. Dans leur trajectoire, toutes ces épreuves concourent à définir leur perception du changement. La révolte contre des conditions sociales jugées insupportables, le désir d'une vie nouvelle portée par les parents ou par eux-mêmes, se heurtent à la peur de l'inconnu. Enfants de l'immigration ou immigrés eux-mêmes, tous ont de l'incertitude et de la certitude une vision pondérée par la réalité de leur patrie d'origine. « Pour ma soeur et moi, cela a été un saut dans l'inconnu » (Nadine, 38 ans, CDD, Radiothérapeute, Doctorat de chimie, Santé). Un saut que l'on ne maîtrise pas, parfois précaire, toujours incertain, et qui pourtant a ouvert les portes d'une situation à terme plus favorable.

Certaines familles ont connu en France les affres d'une crise économique sévère, qui les ont contraintes à abandonner des modes de vie et des situations sociales valorisantes. Aristocrates déchus, commerçants ou industriels ruinés, (cas de trois de nos interviewés) ils ont été privés de leurs acquis sociaux. Ils ont dû avec les leurs, accepter la rétrogradation sociale. Puis ils ont retrouvé à travers des activités professionnelles nouvelles de nouveaux moyens de subsistance. A partir d'une nouvelle dynamique de vie, ces familles changent leurs représentations du monde et leur rapport à l'avenir. Et les enfants qui baignent dans ces contextes, ont mémorisé et intégré le processus de déclassement reclassement comme une expérience positive susceptible d'ouvrir de nouvelles opportunités.

D'autres, au contraire, dans des contextes similaires ont connu des périodes difficiles qui n'ont pu être complètement dépassées. Il socialise leur histoire comme la perte irréparable d'un statut, de revenus substantiels, d'un mode de vie perdu, d'une

reconnaissance sociale disparue. Des expériences ascensionnelles, suivies d'une période de déclassement qui sont gardées comme traumatisantes. La représentation du changement est définie comme une chute. L'aptitude à traverser les épreuves se réduit. La mémoire collective souligne la douleur des blessures et la pérennité des cicatrices.

D'autres enfin ont connu une vie familiale de l'enfance marquée du modèle de la continuité et de la stabilité organisé autour de l'engagement au travail dans l'entreprise intégrative. Ils ont grandi dans un contexte où le père travaille sa vie durant dans une grande entreprise fordienne et la famille accède à la vie de la petite bourgeoisie. Cette situation favorise une représentation du monde et de la certitude où s'articule presque dialectiquement la grande entreprise intégrative, l'obéissance aux normes et la stabilité sociale. Ces expériences sociales relativement linéaires sont largement partagées dans la période de l'après-guerre. Elles favorisent une représentation forte de la stabilité mais à partir d'éléments exogènes à la famille, surdéterminés par le contexte socio-économique. Elles participent aussi à constituer une confiance exacerbée dans la dialectique de l'implication/rétribution, autant d'éléments qui sont par la suite peu à peu transformés, mis en cause, et difficiles à accepter.

Activités sociales de l'enfance.

Les activités sociales orientent sensiblement le rapport au monde en général et au travail rémunéré en particulier. Chez les cadres que nous avons rencontrés deux situations se dégagent :

Il y a d'une part ceux qui se rappellent s'être investis dans des activités sociales, activités laïques ou religieuses, activités de vie collective ludique, et qui en ont gardé le goût de la pratique sociale. Par l'apprentissage aux activités sociales, ils ont vécu des expériences initiatiques de la citoyenneté. Ils ont été intégrés dans des espaces qui n'étaient ni un espace construit à partir des liens du sang et de la reproduction biologique (la famille), ni l'espace scolaire. Ces espaces étaient des lieux où ils rencontraient d'autres enfants et d'autres adultes, des communautés dans lesquelles ils mettaient en oeuvre des pratiques sociales et échangeaient des représentations du monde. Lieux d'échange, de discussion et de projets où se dessinait peu à peu la cité. Des espaces publics particuliers qui exigent de leurs membres qu'ils définissent des intérêts communs et élaborent des projets collectifs. Autant de pratiques qui dévoilent des formes d'agir masquées jusque là par la famille ou par l'organisation scolaire, et qui nourrissent une représentation large de la réalité sociale.

Les hommes et les femmes cadres qui ont bénéficié dans leur enfance ou dans leur adolescence de ces pratiques en ont tiré et gardé un goût marqué pour la vie sociale et

l'ont souvent prolongé dans leur vie adulte, par un investissement dans l'espace public. Nous y reviendrons.

Il y a d'autre part ceux qui ne gardent aucun souvenir d'une activité socialement construite. Leur existence se limite à la vie familiale et à la vie scolaire. L'espace de la vie sociale c'est la maison et l'école. Et il fallait travailler donner le meilleur de soi à l'école, car celle-ci était l'antichambre de l'espace économique. Le travail scolaire préparait le travail productif. Dans cette dynamique, la vie sociale c'est l'école et plus tard, c'est l'entreprise.

3.2. Formation scolaire initiale et formation professionnelle.

Nous l'avons souligné précédemment, dans la dynamique de la vie familiale de l'enfance, l'accès à une formation initiale et professionnelle illustre d'abord l'hétérogénéité des capitaux sociaux et culturels disponibles par la famille et traduit un héritage culturel socialement construits.

Les trajectoires et le parcours scolaire reflètent ici le processus de reproduction désormais largement reconnu⁴²⁶. Milieux d'origine et niveaux de diplômes sont nettement interdépendants. Certains cadres ont suivi les traces laissées par leurs parents. Ils ont pris le même chemin : une grande école, et parfois même la même grande école que l'un de leur parents. Le choix était socialement justifiée par la place sociale auquel il donne accès et à laquelle, pour eux, les parents aspiraient.

D'autres, beaucoup plus nombreux, ont reproduit en les améliorant la trajectoire sociale et scolaire de leurs parents. Ils ont achevé leur parcours scolaire avec un certificat d'études (ce qui est socialement valorisant pour des individus originaires des couches les plus démunies), avec un brevet de technicien ou de technicien supérieur, ce dont ne disposaient pas leurs parents. Ils ont dépassé sensiblement la situation de leurs parents. Ils appréhendaient « la société comme une stratification ouverte, capable de capillarité sociale où, à capacité égale, toute le monde peut s'élever »⁴²⁷. De ce point de vue, ils nourrissaient aussi la perspective du développement graduel de l'égalité des conditions chère à Tocqueville⁴²⁸.

Mais, malgré des atouts dont ils avaient conscience, leur progression est resté limitée. Finalement, une forme de censure à la performance sociale est apparue. Leur réussite les

426 Bourdieu P., Passeron J-C., *La reproduction*, Les Editions de minuit, Paris, 1970.

427 Durand C. et Durand M., *De l'OS à l'ingénieur, carrière ou classe sociale*, op.cit, p 214 et 232.

428 Tocqueville (de) A., *De la démocratie en Amérique*, Flammarion, Paris, 1981.

a satisfait, parce qu'ils évaluaient leur performance par rapport à leurs parents qui représentaient la référence. « Je n'étais pas un élève brillant. Quand je suis sortie du bac, Je me suis fixé des objectifs raisonnables » (Eric, 32 ans, chômage, Responsable fabrication, BTS, Industrie de l'armement). Des objectifs raisonnables par rapport à une situation connue, celle de ses parents. Un but qui pouvait sans doute suffire à assurer une relative stabilité en période de plein emploi, mais qui, lorsque la concurrence se fera plus pressante, révéleront des fragilités.

Après avoir intégré le travail, l'emploi et l'entreprise, certains cadres ont pris conscience du handicap que constituait un niveau de formation insuffisant. Au regard de leur position et de leur ambition, stimulés par le désir de ne pas rester professionnellement immobiles et encouragés par l'expérience sociale du collectif qui pousse à se dépasser dans la concurrence, ils ont engagé une formation continue.

Ces formations, en cours du soir et pendant de nombreuses années ont permis à certains de réparer les dommages d'un cursus scolaire interrompu trop tôt, et d'accéder alors à une meilleure place dans la hiérarchie professionnelle. Ils ont pu stabiliser leur place dans l'entreprise et, sous réserve de consolider dans le temps leurs acquis, ils ont pu s'adapter plus facilement à la demande.

Cependant, dans un contexte sans cesse changeant, en termes de demandes de compétences, plus le temps de formation s'allongeait et plus le décalage s'amplifiait entre la valeur objective de la formation au moment où elle est choisie et sa valeur objective au moment où le cadre (plusieurs années plus tard parfois), tentait de la négocier auprès des entreprises. Pour certains cadres, les fruits attendus se sont flétris sous les coups du changement. La qualification obtenue s'est révélée obsolète ou en inadéquation avec les demandes. « J'ai un diplôme d'ingénieur textile. Le problème, c'est que quand j'ai enfin eu le diplôme, on était en pleine crise. Il ne m'a pas vraiment servi » (Serge, 53 ans, Indépendant, Responsable financier, Ingénieur CNAM, Textile). Malgré de lourds sacrifices qui ont transformé leur vie sociale et leur vie familiale, le niveau obtenu s'est révélé insuffisant ou inadapté pour la conjoncture, la compétence acquise n'a plus été articulée aux compétences demandées.

La formation continue qualifiante pouvait donc être un effort réussi d'adaptation aux conditions du marché ou, au contraire, un échec qui accentuait la difficulté à se réinsérer. Dans ce dernier cas, les cadres concernés ont eu beaucoup de mal à retrouver un poste correspondant aux aspirations attendues des efforts consentis, notamment en termes de salaire. Ils se sont retrouvés dans une situation de révolte et d'incompréhension.

La volonté de se former pour anticiper, pour « coller aux besoins du marché », était une condition nécessaire mais non suffisante pour tendre à un investissement pertinent. Il fallait aussi être capable d'analyser les transformations qui bousculent sans cesse la réalité et de planifier son adaptation. Une aptitude, qui n'est pas innée mais sociale et qui résulte d'une éducation à la prévoyance.

A côté de la formation continue qualifiante, certains cadres ont bénéficié des formations proposées par les entreprises. Celles-ci leurs ont permis de construire ou de consolider des compétences. L'accès à ces formations témoignait d'une reconnaissance, d'une marque de confiance accordée par l'institution et permettait de consolider sa position dans l'organisation. Ces formations, de courte durée, restaient étroitement liées aux besoins courants des entreprises. Mais, parce qu'elles n'étaient que l'expression des besoins à court terme des entreprises, et parce qu'elles n'étaient pas officiellement validées, elles ne constituaient pas nécessairement, un atout déterminant pour se valoriser ultérieurement sur le marché.

3.3. Dynamiques professionnelles, familiales et sociales.

Les modes d'entrée dans le premier emploi.

Chez les cadres rencontrés, les modes d'entrée dans le premier emploi ont participé largement à la construction de leur représentation du travail, de l'entreprise et de l'emploi. Pour les uns, les plus âgés, celle-ci colle avec l'image de la stabilité. Pour les plus jeunes, au contraire elle s'articule avec l'instabilité et la mobilité.

Dans les années 60, certaines entreprises recrutaient leurs futurs techniciens, dès la sortie de l'adolescence. Tout juste sortis du collège pour certains, ces jeunes gens intégraient les centres de formations techniques des entreprises. Longuement conditionnés aux normes collectives du travail pendant toutes ses années de formation, ils occupaient alors presque « naturellement » leur premier emploi : sans rupture, sans avoir à conquérir cet objet qui alors allait de soi.

Dans cette situation, l'horizon professionnel, le travail et l'emploi se sont limités à l'entreprise et à son organisation interne. Une représentation de la stabilité du travail s'est construite pendant ces longues années d'engagement. Une période de certitudes qui prit brutalement fin avec la crise amorcée dès les années 80, et qui se durcit dans les décennies qui suivirent.

Au contraire, à partir des années 80, les modes d'entrée dans le premier emploi étaient marqués des premiers signes de l'aléatoire. Le système socio-productif fordien était

troublé, la certitude cédait le pas à l'interrogation. Les plans sociaux se normalisaient, l'incertitude s'installait et, avec elle, la distribution des délégations et la relation de confiance se modifiaient. Pour ceux qui arrivaient alors sur le marché du travail, l'emploi était désormais à conquérir et la durée des contrats se raccourcissait. Il fallait se déplacer dans l'espace et le temps pour l'obtenir : changer de région, s'exiler, partir pour de nouveaux horizons qui s'avéraient souvent provisoires. Pour certains, la pérennité du contrat à durée indéterminée se relativisait sous les coups des plans sociaux. Pour d'autres, le contrat à durée déterminée, l'intérim même sont devenus des modes d'entrée dans l'emploi. Et ce n'était pas nécessairement le sort des moins dotés scolairement. Pour notre constat, c'était plutôt le résultat de pratiques sociales qui se cristallisaient, dans les entreprises privées, dans les administrations, dans les collectivités locales et territoriales, et même dans les associations de l'économie sociale

Certains ont tenté d'abord l'aventure du travail indépendant, mais la crise et les concurrences les ont rattrapé. Depuis, ils se sont installés dans l'incertitude du travail salarié. D'autres, rentrés dans l'emploi par un contrat à durée déterminée, ont connu le contrat à durée indéterminée, et se sont retrouvé finalement travailleur indépendant. Toutes ces situations variées étaient consécutives aux contraintes financières qui se traduisaient par un emploi qui devenait plus rare et qui se cherchait.

Pour les plus jeunes, l'entrée dans le premier emploi est encore plus marquée par l'incertitude. Le mouvement amorcé s'amplifie dans les années 90. Même avec un capital scolaire important, il faut parfois envisager l'emploi précaire comme un mode d'accès au premier travail, y compris chez les élèves des grandes écoles. L'un de nos ingénieurs généralistes commencera ainsi sa carrière par l'intérim. Le contrat à durée indéterminée est encore un contrat de premier emploi, mais c'est pour s'avérer parfois incertain. Pour ceux qui intègrent les entreprises dans cette période, il résulte des représentations dans lesquelles s'est effacée la stabilité antérieure, où s'est imposée l'exigence de s'adapter à l'instabilité.

Dynamiques professionnelles.

La dynamique professionnelle reste évidemment en lien avec la période d'entrée dans le monde du travail. On peut ainsi distinguer deux types de parcours. Le premier est marqué par la progression interne, le deuxième, au contraire, par la progression externe. Même peu dotés scolairement, ceux qui sont restés pendant une longue période dans la même entreprise ont pu démontrer leur capacité technique et managériale, et accéder alors à des postes de responsabilités. Leur évolution professionnelle s'est réalisée au rythme de changements de fonction, articulés avec de nouveaux objectifs. Pour les

cadres que nous avons rencontrés, tant que les entreprises sollicitaient durablement leurs services, la tendance était de favoriser les progressions internes. Dans ce contexte, l'essentiel de cette population, voyant sa position dans l'organisation en constante amélioration, se satisfaisait de cette situation.

Cependant, d'autres, arguant d'un besoin de changement, et malgré une situation stable de l'emploi, préféraient progresser autrement, sollicitant ici un poste plus intéressant, là un emploi mieux rémunéré, là encore «une entreprise plus citoyenne». Ils démissionnaient alors, et retrouvaient, le plus souvent, presque immédiatement, un autre emploi. La période était faste et favorisait la mobilité externe. Dans tous les cas, pour ces cadres mobiles avant l'heure, le changement de travail, le changement d'entreprise, et la carrière par la mobilité externe étaient une opportunité à saisir.

Ces deux types de trajectoires, dont la première concerne surtout les cadres les plus âgés, scindent le groupe des cadres en regard de la conduite de carrière. Leurs témoignages nous éclairent sur la mise en place progressive d'une différenciation des représentations que les cadres se font de l'entreprise et du marché du travail.

Le premier type de trajectoire, caractéristique d'une progression exclusivement interne, favorise une représentation du travail et de l'emploi, définie à partir de l'entreprise et de la circulation dans la hiérarchie. L'emploi, c'est l'entreprise.

Le second type, caractérisé par une progression externe, conduit au contraire une représentation plus large du travail et de l'emploi. L'emploi, c'est le marché, c'est-à-dire un potentiel d'entreprises où s'investir.

Ceux qui s'inscrivent dans le second type de trajectoire seront préparés à affronter et à s'adapter aux changements incessants qui émergent bientôt dans les entreprises et aux renouvellements des modalités de la délégation.

Vie familiale : cadre de vie, mode de vie.

Pour les plus anciens de nos interviewés, le passage à la vie adulte s'est articulé avec le passage dans la vie professionnelle. Comme le passage à la vie professionnelle était rapide, au sortir de la vie adolescente, les plus anciens ont très vite intégré une vie familiale articulée à partir du travail. Comme la stabilité et la progression de carrière marquaient cette première période de leur existence adulte, leur vie familiale a profité d'une prospérité croissante. Ils ont progressé statutairement, et ont obtenu le fruit financier de leurs efforts. Cette progression s'est traduite par des transformations notables dans leur trajectoire, et leurs conditions de vie se sont transformées. Ce processus était facilité si les deux membres du couple travaillaient. Ils augmentaient

ainsi leurs potentiels de mobilité sociale. L'accès à des résidences de standing, les acquisitions foncières se sont succédées. Leur carrière urbanistique⁴²⁹ s'est dessinée et sa trajectoire ascendante a pris forme. Au fil d'une carrière professionnelle évolutive, l'habitat s'est déplacé du centre urbain avec un confort limité, vers la banlieue pavillonnaire. Avec lui, les modalités de la vie familiale et sociale se transformaient et une vie « petite bourgeoise » s'organisait.

Dès la crise, pour les plus âgés, et d'emblée pour les générations qui suivaient, la progression professionnelle butant sur une incertitude grandissante et sur des carrières ralenties, les familles ont réduit leur mode de vie⁴³⁰. Parfois même, elles ont été contraintes à la rétrogradation. Les drames sociaux se sont profilés et les difficultés économiques ont obligé certains à la vente du patrimoine : raisonnablement et avec des pertes limitées lorsque la vente fut anticipée ; dans l'humiliation lorsque les échéances non maîtrisées les ont rattrapé, et que s'est entamé la liquidation.

Par ailleurs, certains cadres qui nous avons rencontrés se sont déplacés au gré des exigences économiques. Dans un contexte de mobilité croissante, le cadre de vie se transformait alors au gré d'un espace qui évoluait, instrumentalisé aux fins de stratégie de planification capitaliste⁴³¹, ou soumis à des stratégies industrielles et financières nouvelles. Leur nomadisme salarial accompagnait le nomadisme du capital. Du Nord au Sud, d'Est en Ouest, ils se sont déplacés avec ou sans leur famille au gré des contingences des entreprises qui les employaient. Pour les plus mobiles d'entre eux, l'attachement au territoire s'affaiblissait sous les effets de leur transhumance. Leur localisation variant au gré des contingences productives. Dans ces situations, l'équilibre de la vie familiale apparut rapidement instable et contradictoire. L'incertitude de l'emploi et l'exigence toujours croissante de mobilité et d'adaptation, combinées à la nécessité de travailler à deux (très marquée parmi nos interviewés), a posé parfois des problèmes insolubles pour la structure familiale. La famille, comme lieu central de sociabilité, exigeait au moins une temporalité et un espace commun, deux éléments qui étaient peu à peu contestés. Sauf à sacrifier la cohésion familiale, comment s'organiser en effet lorsque les conjoints ne travaillent pas dans la même région, dans les mêmes temporalités ? La mobilité de l'un venait contrarier la mobilité de l'autre. Et lorsque seul, l'un des membres du couple travaillait, la mobilité de l'un se payait par la stabilité ou par le sacrifice professionnel de l'autre.

429 Chamboredon J-C., Lemaire M., *Proximité spatiale. Les grands ensembles et leur peuplement*, Revue française de sociologie, n°XI-1, 1970.

430 Castel R., Fitoussi J-P., Freyssinet J., Guaino H., *Chômage : le cas français, La documentation française*, 1997.

431 Lefèbvre H., *La production de l'espace*, Anthropos, Paris, 1974.

Finalement, avec l'instabilité structurelle et ses conséquences potentielles qui s'étendent au-delà de la sphère professionnelle, les mentalités ont été marquées et de nouveaux modes de vie ont émergé.

Certains ont choisi de continuer. Ils ont réduit encore un peu plus les temps d'investissement dans la vie familiale : sur le temps de week-end, ou même le temps des vacances. Ils ont continué de progresser mais la cohésion famille s'est un peu disloquée sous les contraintes professionnelles et les conditions de leur reproduction sociale ont été mises à mal : « j'ai laissé aller l'éducation des enfants » (Charles, 53 ans, CDI, Directeur de production, DUT, Informatique).

D'autres ont choisi le travail indépendant, transférant leurs activités professionnelles à domicile (ce que bon nombre de cadres font déjà régulièrement, pour répondre aux contraintes de la productivité). Une solution qui pose d'autres questions quand le travail se diffuse sans obstacles dans la vie familiale. « C'est vrai que c'est difficile. Ma femme en a un peu assez (...) Il faut que j'essaie de maîtriser tout ça ! (Jean-Louis, 53 ans, Indépendant, Ingénieur technico-commercial, Ingénieur CNAM, Informatique)

D'autres encore ont décidé de réduire leur implication professionnelle. Ce n'est pas un abandon professionnel. Ils souhaitent plutôt s'investir aussi ailleurs. L'image « cadre », investi inconditionnellement au travail, s'est ternie et ils sont aujourd'hui préoccupés à obtenir une meilleure qualité de vie. Ils contestent ainsi une existence sociale entièrement dominée par les contraintes économiques.

4. Des postures différenciées face à la crise et dans la dynamique des trajectoires

Afin de rendre compte de la diversité des situations rencontrées au travail, mais aussi en dehors de lui, nous proposons de relater de manière synthétique quatre histoires de vie, qui nous semblent relever de trajectoires différenciées, entre lesquelles prenaient place de manière cohérente toutes les autres⁴³².

Evidemment, l'entreprise est par nature réductrice. Elle ne saurait rendre compte de la totalité des situations qu'il est possible de rencontrer. Il s'est agi pour nous de pousser au

⁴³² Cette analyse a fait l'objet d'une publication dans revue *Travail et emploi*. Cf, Pichon A., « La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs. De l'homogénéisation à la différenciation sociale », *Travail et emploi*, n°80, septembre 1999. Nous l'avons remaniée et complétée en regard des nombreux entretiens qui ont eu lieu depuis et nous l'illustrons par des histoires de vie. Surtout, nous l'avons affinée au regard de l'apport de notre cadre théorique.

plus loin les différenciations, de voir ce vers quoi les trajectoires tendent, puis de proposer des types de posture articulés à des modalités de gestion du changement, des constructions conceptuelles qui tirent donc leur intérêt de leur cohérence interne⁴³³.

Par la combinaison des multiples éléments que nous venons de présenter précédemment, il nous semble possible de prolonger notre compréhension des transformations, relativement aux effets différenciés qui en résultent pour un groupe dont la diversité est désormais avérée. En deçà des licenciements individuels qui restent, quels que soient les cadres, des épreuves traumatisantes, nous avons dégagé parmi d'autres trois types de comportements. Ces trois positions, assez caractéristiques pour asseoir une tentative de typologie, clivent les cadres sur leur mode de gestion du changement en cours, sur leur manière de vivre la nouvelle configuration de la relation salariale, sur leur façon d'assumer leur délégation, et sur leur posture relative à la confiance. Elles relèvent de biographies familiales, d'histoires sociales, scolaires et professionnelles spécifiques et résultent de l'analyse rétrospective de dynamiques sociales dont les trajectoires ont gardé les traces.

4.1. Résignation

Il y a d'abord ceux qui restent résignés aux pratiques des entreprises et à leur condition. Ils ne semblent plus avoir le choix, comme démunis de toutes possibilités de faire valoir quelques atouts, pour se protéger des menaces qui bousculent le groupe en général et eux en particulier. Les uns et les autres sont désarmés, révoltés parfois. Leur colère est grande, leur angoisse est tenace, mais elles restent toutes deux intériorisées. Ils sont cadres *producteurs*, parfois même cadres *managers*, et ils sont dans l'« indifférence résignée ».

Beaucoup d'entre eux ont encore un emploi, mais ils assistent impuissants au démantèlement progressif du modèle sur lequel ils ont investi et espéré : la grande entreprise, ses protections, et ses perspectives d'évolution. Ils sont confrontés à des concurrences auxquelles ils n'ont pas de résistances satisfaisantes à offrir. Ils évitent encore, à force d'énergie renouvelée, mais avec souffrance, de rejoindre le lot de ceux qui sont mis à l'écart. Bien qu'ils s'offrent, jour après jour, sur l'hôtel du sacrifice professionnel, les menaces et les contraintes avancent lentement et semblent les engloutir. Leur fragilité subjective consiste à ne pouvoir penser leur carrière en dehors

433 Weber M., *Essai sur la théorie de la science*, Plon, Paris, 1965.

de l'Entreprise à la laquelle ils s'identifient, et par laquelle ils se sont socialement construit. Leur fragilité objective se révèle par une absence de diplôme suffisamment reconnu par leur entreprise et, pour les plus anciens, par un âge qui devient rédhibitoire. Un double handicap qui les rend immobiles, presque prostrés, dans ce monde en perpétuelle mutation.

Exceptions faites des cadres âgés qui entretiennent une rancœur tenace sur la stigmatisation de leur âge, des cadres plus jeunes qui déplorent les conditions brutales des licenciements ou caricaturent l'incompétence des dirigeants, peu de colère mais peu d'analyse critique non plus, animent leurs propos. « C'est dégeu...c'est ainsi, mais qu'est ce qu'on peut y faire » (Annie, 36 ans, CDI, Cadre de gestion, Maîtrise AES, Bâtiment). Certains ont un emploi stable, pour un temps. Ils sont clairement menacés et ils savent que leurs marges de manœuvre se réduisent. Certains ont connu le chômage, de longues périodes parfois. D'autres s'accommodent de contrats précaires (contrat à durée déterminée, travail intérimaire) dans l'attente d'un contrat à durée indéterminée. Ils déménagent au gré des possibilités offertes par le marché, intègrent le multi salariat ou les sociétés de portage salarial. D'autres encore ont opté pour l'entrée dans la fonction publique afin de stabiliser leur position. Pour ceux-là, l'incertitude s'éloigne tant que le service public durera. D'autres encore ont créé ou sont en passe de le faire, leur propre activité, entre chômeurs par exemple. Mais ils n'ont pas à proprement parler la fibre de la création d'entreprise. Ils en sont là, faute de mieux.

Leur situation résulte de trajectoires qui commencent dans les contextes familiaux de l'enfance, dans lesquels leurs parents, souvent de modeste condition, valorisaient l'investissement au travail comme la garantie exclusive de la réussite sociale. Des enfances, sans activités sociales extérieures, qui visent par dessus tout à l'obtention d'un niveau de formation qui se révélera pourtant, au fil du temps, insuffisant. Rares sont les formations continues pour remédier à ce manque de légitimité. Lorsque les mutations des organisations surviennent, elles mettent explicitement à jour leurs fragilités, leur manque de légitimité, finalement leur appartenance de classe qui ne cesse alors de les fissurer. Ils sont dès lors soumis : soumis aux changements incessants, soumis aux logiques du capital et aux logiques de carrière, soumis aux concurrences internes, soumis aux concurrences externes et aux logiques du marché. Ils gardent, provisoirement du moins, leur emploi, mais ils savent que, désormais, leur délégation est soumise à des variables qu'ils ne maîtrisent plus. Une logique sociale est à l'œuvre qui peut les mener vers l'exclusion.

D'ailleurs, d'autres ont basculé dans cette perspective et sont plongés dans le chômage. Ils sont sortis du jeu. Un processus les a mené d'abord à la soumission, ensuite à l'exclusion. Pour les plus âgés, la résignation a même pu prendre la forme d'un « contrat emploi solidarité », puis de « l'allocation chômeur âgé ». Pour les plus jeunes, elle a pu prendre la forme du chômage de longue durée qui stigmatise et qui cristallise leur « fragilité ». Ils s'enfoncent peu à peu, et après de vaines et longues recherches, leur résignation se mélange à la colère, et leur comportement gagne en agressivité. Et ce n'est plus seulement sur la délégation et sur la confiance dans l'entreprise qu'il convient alors de les questionner, mais plutôt sur la confiance en eux-mêmes et dans leur avenir. Pour l'ensemble de ces cadres soumis et résignés, leur posture est l'expression d'une réalité sociale partagée, en même temps que le résultat biographique de la différenciation sociale. Ils sont issus de milieux sociaux pour lesquels le travail était le seul moyen de la reconnaissance sociale. Leurs diplômes ont été obtenus après des efforts importants, lourds, longs, fastidieux, parfois semés de ces accidents sociaux que l'on regrette mais que l'on garde irrémédiablement en mémoire, « Quand j'étais jeune, j'ai fait des conneries » (Eric, 32 ans, chômage, Responsable fabrication, BTS, Industrie de l'armement). Ils ont malgré tout obtenu des qualifications. Ils ont concentré leurs investissements dans la sphère productive. Ils ont accédé à des bonheurs qui leur semblaient inaccessibles. Dans la magie de l'eldorado provisoire que peut constituer une carrière et des revenus confortables, ils ont cru pouvoir profiter sereinement et durablement de leur position et ont délaissé toutes autres formes d'agir social. Aujourd'hui, beaucoup partagent les mêmes peurs : celles du déclassement, de la fin d'un mode de vie, celle de devoir reconnaître un échec socialement construit.

En réelle difficulté, les uns au faite de leur ascension mais au bord du vide (les cadres managers menacés), les autres parfois chômeurs ou menacés de l'être, leur appartenance sociale les rattrape et leur faible niveau de formation initiale et professionnelle se révèle en même temps que s'accroissent les exigences du marché, et les processus de discrimination de la délégation dans le groupe. Sous des formes diverses et à des moments différenciés d'une longue dégradation, leur situation est le résultat d'un déclassement socialement dynamique.

La trajectoire de Charles :

Charles a 53 ans. Il a grandi dans la région où il habite actuellement. Ses parents étaient modestes. Son père était ouvrier à la SNCF et sa mère tenait une petite épicerie. Ainsi qu'il le souligne, la valeur familiale centrale, c'est le travail. « On m'a appris une chose, la valeur du travail. Ma mère me disait : si tu

veux réussir, il faut travailler. Les loisirs c'est bien, mais le boulot c'est pas mal non plus. Cela m'a marqué et ça a influencé mon comportement ». Le relais a été pris par l'école qui a continué sur les mêmes valeurs. A 15 ans, après avoir obtenu son BEPC, Charles réussit le concours pour rentrer à l'école professionnelle d'une grande compagnie en technologie de pointe. « J'ai choisi ça parce que ça paraissait sérieux, et mes parents pensaient que je serais tranquille... »

« Ce n'était pas facile, du jour au lendemain je me suis trouvé traité comme un employé, 3 ou 4 semaines de vacances par an. Un point c'est tout ! » La firme est déjà en plein essor. Elle forme elle-même les techniciens dont elle estime avoir à terme le besoin. (Elle les conditionne aussi à certaines valeurs et certaines conduites)⁴³⁴. « Il fallait renoncer et faire abstraction des loisirs, travailler et donner le meilleur de soi-même. Le comportement et la tenue vestimentaire étaient aussi très contrôlés. En entrant la première fois à l'école, j'avais une moustache. On m'a dit, si tu veux revenir demain tu la rases ». Charles intègre la communauté, ses valeurs et ses normes. « On la rejetait parfois, car on n'était pas encore complètement dans le moule, mais je n'ai plus fréquenté alors mes anciens copains. Je me suis centré sur ceux avec qui j'étais à l'école. »

Après quatre années d'études studieuses, au bout desquelles il obtient un diplôme équivalent à un brevet de technicien supérieur (mention très bien dont son père tirera une grande fierté), Charles traverse la rue (l'école de la firme est en face de l'usine) et il intègre son premier véritable emploi. Sa carrière et son existence s'articuleront désormais avec l'évolution de l'entreprise. Son abnégation au travail le conduira à réaliser une ascension professionnelle exemplaire. Il évolue dans l'entreprise au gré de multiples changements de fonctions qui, à chaque fois, sont l'occasion de monter un peu plus dans la hiérarchie. Plusieurs moments historiques viendront animer son histoire professionnelle et dans lesquels s'affirme peu à peu son identité.

Mai 68 ? « Je n'ai pas bien vécu ces machins là ! On avait été renvoyé chez nous pendant deux semaines; on ne savait pas très bien ce qui se passait. J'ai mal vécu, ce n'était pas très agréable ». La crise sociale passée, tout revient dans l'ordre. En septembre de la même année, la compagnie met en place un nouveau programme, le programme d'évaluation par objectifs. L'occasion pour Charles de dire à son supérieur qui lui demandait comment ça allait : « Moi j'ai envie de continuer ce que je fais, ça me plaît, je suis heureux, c'est bien, tout va bien ». Charles sera promu quelques mois plus tard et prendra son premier poste de manager.

Pendant toutes les années qui suivent, Charles montre son implication et participe activement à la dynamique managériale : « J'essayais de motiver les gens, de les entraîner, de leur donner la joie de vivre et la joie de bosser, le côté content de venir, de les valoriser, de leur dire c'est bien. On avait des équipes,

434 Pages M., Bonetti M., De Gaulejac V. et Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris, 1984.

qui tournaient du feu de dieu... je me suis éclaté !»... « Seul problème, je n'étais pas marqué *grande école*, il fallait que je fasse attention. Tu n'es pas *grande école* donc c'est douteux. Il y avait des conflits larvés. Des faux jetons qui vous félicitaient quand on était promu... »

Au bout de quelques temps, Charles, comme c'est l'usage pour les managers de la firme, doit partir un an aux Etats Unis. Sa mission : observer et faire la liaison avec la France pour y importer les nouvelles techniques et les nouvelles méthodes de travail. Sa femme, qui ne travaille pas, l'accompagne avec les enfants. Les choses ne se passent pas comme prévu. Sa femme ne supporte pas l'éloignement. Sa famille lui manque. « Elle se sentait étrangère et perdue loin de sa famille ». Au bout de trois mois elle craque. Il faut d'urgence revenir. « Ça a été la honte de ma vie, si on m'avait demandé de ramper je l'aurais fait. J'étais humilié. » Charles attend même une sanction qui ne viendra pas.

Les années ont passé. Une première restructuration s'annonce. On lui propose le poste de chef du département gros *système* qui fonctionnera jour et nuit. Au plus fort de l'activité il sera responsable de 300 personnes. « C'était dur mais je me suis fait plaisir ! » Plus tard, Charles prend la responsabilité d'un autre département, plus difficile, plus complexe. « J'étais l'homme de la situation. Il avait la concurrence, il fallait être très productif. J'ai laissé de la gomme... On a mis en place de nouvelles méthodes de production, d'organisation. On était un laboratoire d'innovations organisationnelles... J'ai mis le paquet... A partir de 84, le système s'est accéléré. La production fonctionnait 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. La nuit finissait à 6 heures, j'étais sur le pont à 5 heures et demie, 6 jours sur 7. Je venais tous les deux samedis pour rencontrer les gars du week-end. La folie ! »

Bientôt, « le système est arrivé à bout de souffle. Il y avait moins de besoins, ça c'était un peu cassé la figure, les besoins baissaient et le personnel aussi. Il a fallu alléger la structure de management (soupirs). J'avais moins de raison d'être. C'est ce qui a commencé à tout gâcher. On a commencé à chuter. On m'a demandé d'aller aider à la fermeture de la ligne de production des gros systèmes. On m'a dit: tu la connais bien, tu l'as fait monter en puissance, on te demande de la fermer » (...) « On a commencé à distribuer les packages, on disait aux gens, la vie ici a une fin, il faut peut-être aller voir ailleurs, il y a peut-être autre chose. Ça commençait à germer dans la tête de tout le monde... A ce moment là, nous, les autodidactes, on s'est retrouvés en concurrence et en conflit très dur avec les jeunes diplômés à qui il fallait donner des postes pour les maintenir dans le sérail... ça a commencé à tourner dans ma tête. »

(Ton désabusé) : « J'apprends que mon nom a été cité pour participer à la filialisation d'une partie de la maintenance de l'atelier ». La direction tente de convaincre Charles d'adhérer au projet comptant sur l'effet d'entraînement que son engagement impulserait auprès des autres salariés qui rechignaient à accepter de s'intégrer dans la filiale. Charles refuse d'abord puis, comprenant que son refus ne résoudra pas sa situation dans la compagnie, « je savais que si je refusais je me retrouverais dans un placard, et que

tôt ou tard on me débarquerait », il finit par accepter. Depuis cette année charnière, Charles a retraversé la rue. Il a rejoint la filiale. « Dans les anciens locaux de l'école de la firme, c'est drôle, comme un retour à la case départ ». Il en est le directeur de production.

Deux années ont passées. Charles tombe malade. C'est la première fois depuis qu'il est en activité. Son cas est très grave. Il doit s'arrêter plusieurs mois : « Je me croyais invulnérable. Je suis parti encore plus fort qu'avant. Je travaillais tout le temps : le soir, le week-end. La maladie est arrivée. J'ai arrêté mais au bout de quatre mois, je n'en tenais plus, je suis revenu. Je me suis fait allumer par la médecine du travail. Ils voulaient que je diminue sérieusement mon temps de travail. Je ne l'ai pas fait... oui je sais que c'est une connerie ! Mais le fait d'être absent de l'entreprise a fait que des décisions se sont prises quand je n'étais pas là, ce qui fait qu'il y a une partie de mon travail que je ne fais plus aujourd'hui. On m'a dit on ne va pas de te charger de trop... J'ai la sensation de m'être fait b... (Amertume)... ma relation avec l'entreprise a changé et inversement ». La maladie est devenue un épiphénomène...

La filiale est bientôt elle aussi en restructuration. Et le PDG a changé. « Dans ma tête je pensais pouvoir avoir le poste de directeur général. Ça m'aurait semblé logique, la reconnaissance... ce n'est pas le choix qu'ils ont fait. (Soupirs) Il y a eu un parachutage. On se retrouve avec un nouveau PDG envahissant. Je n'accepte pas ses méthodes de travail. Son objectif : sa carrière. Il n'en a strictement rien à faire de l'être humain, il s'en fout. En plus il n'a aucune stratégie pour la boîte. On est à la croisée des chemins. L'appui de la maison mère va bientôt disparaître, il va falloir devenir autonome. La seule chose qu'il a faite, c'est de brouiller les cartes. C'est angoissant ! Ce que je vois aujourd'hui c'est que je suis très mal. J'ai du mal à parler de cette partie là, je suis très mal dans ma peau. Pendant la filialisation, on m'a demandé d'entraîner tout le monde. Je pense avoir rempli ma mission avec mes qualités. Aujourd'hui, on retire les petites roues et on est en train d'aller à l'envers. On fait n'importe quoi. Surtout, je me dis : les gens qui m'ont fait confiance qu'est ce qu'ils pensent de moi ? Que je suis un beau salaud ? Que je ne sais pas réagir ? »

Charles a pris la décision d'aller voir le PDG du groupe français qui a embauché le PDG de la filiale. Il veut avec d'autres cadres supérieurs « déballer le problème ». Il croit encore à leur bon sens, à la possibilité de retourner la situation, de convaincre les dirigeants. Il en est là, suspendu à l'incertitude de données qui désormais lui échappent.

Un autre changement est intervenu. La filiale a été vendue. Une nouvelle restructuration se profile.

Charles a dû faire face à deux challenges. En premier lieu, il a fallu qu'il prépare le dossier pour reconduire le contrat avec le principal client, son ancien employeur. Sa responsabilité était lourde. En cas d'échec, l'ensemble du site est menacé. Il a travaillé avec acharnement, comme toujours. Il a réussi et a ainsi assuré la pérennité de l'entreprise. En second lieu, le conflit avec le PDG est à son comble « ça va finir par péter ... Ce sera lui ou moi ! ».

Qu'en est-il de sa vie sociale et de sa vie familiale ? Silence... (Charles regarde vers la cuisine). Pas de temps à leurs consacrer. « J'ai passé tout mon temps au travail, ma femme s'est occupée de tout le reste ». La vie de Charles prenait sens quand les portes de l'entreprise s'ouvraient et s'arrêtaient quand elles se refermaient...

4.2. *Anticipation*

Il y a ceux qui anticipent qui acceptent ce monde qui change, qui se porte même au-devant des innovations organisationnelles du travail et de l'emploi. Le travail reste une aventure qui les porte sur la scène internationale⁴³⁵, et ils sont les pionniers des nouvelles formes d'emploi. De leur travail, de leur place dans l'entreprise et dans la société, ils parlent avec la conviction d'être aux avants postes du changement. Les uns sont salariés, les autres sont des indépendants mais tous ont en commun d'inscrire de manière consciente leur action professionnelle dans une scène internationale en mouvement.

Le capital s'est mondialisé, ils ont mondialisé leur rapport au capital, et sont devenus des travailleurs planétaires. Une telle inscription dans la division internationale du travail s'articule avec un rapport des territoires en extension. Leurs temporalités et leurs espaces de vie s'en trouvent modifiés. Ils ne cessent de parcourir le monde. Concrètement, vol après vol, mission après mission ou virtuellement, lorsque les moyens technologiques de la communication les connectent aux réseaux mondiaux avec lesquels ils travaillent.

En même temps, les conditions statutaires de leur activité se sont transformées. Indépendants, salariés à contrat à durée indéterminée avec *mise à disposition*, salariés à contrat à durée *indéterminé intermittent*, ils ont sollicité ou accepté les conditions juridiques les plus adaptées aux exigences du capital, et à leur ambition professionnelle. D'ailleurs, la liste des statuts qu'ils illustrent n'est pas exhaustive. Lors des entretiens, ces cadres nous révèlent aussi l'inventivité d'un système salarial mondial qui tente de se défaire des contraintes légales et fiscales d'un cadre juridique local et qu'ils pensent dépassées. D'ailleurs, il convient, selon eux, de distinguer désormais le modèle du cadre « local » confiné dans une responsabilité locale (un établissement) et le modèle du cadre « global » qui s'active dans un cadre international (groupe multinational, consortium).

435 Pichon A., « Les travailleurs planétaires » in Durand C., Pichon A., *Temps de travail et temps libre*, De Boeck Université, 2001.

Compte tenu de leur inscription et de leur engagement international, leurs vies sociale et familiale se trouvent conditionnées par leur implication au travail. Dans les situations les plus extrêmes, leur mobilisation professionnelle ne laisse plus de temps disponible pour la famille et la vie sociale ou alors les vies familiales et sociales sont comme absorbées par la vie professionnelle.

A cet égard, certains nous ont parlé de leur souhait d'organiser leur existence en fonction de cycles de vie, dans lesquels pourraient se succéder une phase de mobilisation et d'implication au travail, suivie d'une phase d'investissement dans les activités sociales. « Il y a un temps pour tout. Aujourd'hui je suis disponible et près à m'investir à fond dans mon travail. J'ai la quarantaine. Tant que je peux, je fais. (...) Je sais bien qu'un jour ou l'autre, il faudra lever le pied. A ce moment là, je ferai autre chose » (Louis, 41 ans, indépendant, Architecte d'intérieur, Ingénieur BTP, Bâtiment). « Après mon séjour en Asie, j'ai pris conscience de tas de choses. J'ai pensé m'investir dans un ONG, aider, je ne sais pas comment mais aider en tout cas, oui. Aujourd'hui, je n'ai pas le temps. Mon travail est trop prenant. Plus tard, un jour, quand ce sera possible, je pense que je le ferai, oui. » (Yves, 34 ans, CDI, Chef de projet, Ingénieur généraliste, Industrie aérospatiale)⁴³⁶.

Enfin, leur analyse des transformations en cours est largement influencée par leur approche d'une planète complexe, composée de territoires pluriels et différenciés. La relation de confiance avec l'entreprise est remplacée par une relation très contractuelle. « C'est le deal. Tant que cela me conviendra, je resterai » (Louis, 41 ans, indépendant, Architecte d'intérieur, Ingénieur BTP, Bâtiment). « Je suis ouvert. Je suis à l'écoute des opportunités, (...) ma compétence est valable ici et ailleurs » (Yves, 34 ans, CDI, Chef de projet, Ingénieur généraliste, Industrie aérospatiale). «

Parallèlement, ils relativisent le changement et ses processus quand ils comparent par exemple, les situations privilégiées des pays industriels, celles « des pays émergents et des pays pauvres où la misère règne encore en maître » (Louis, 41 ans, indépendant, Architecte d'intérieur, Ingénieur BTP, Bâtiment), pays dans lesquels ils sont parfois amenés à se rendre. Un contexte complexe pour lequel, pour eux, une économie libérale mais qu'ils souhaitent régulée à l'échelle mondiale est une solution de progrès.

Leurs trajectoires présentent des caractéristiques qui les rassemblent. Ceux que nous avons rencontrés sont tous issus de la classe moyenne supérieure, parfois même de la bourgeoisie. Tous aussi ont vécu dans l'enfance, des contextes d'incertitude dans

436 Pour confirmer ou infirmer cette esquisse qui reste à l'état d'hypothèse, il faudrait pouvoir suivre ce groupe sur la longue durée.

lesquels les familles se sont adaptées. Leurs parents avaient tous des niveaux de formation élevés. Tous ont atteint des niveaux de formation et d'expertises comparables. Ingénieurs des grandes écoles, ingénieurs spécialistes de haut niveau, ils ont à leur actif une expérience professionnelle réussie. Ils savent quand c'était nécessaire construire et entretenir à propos leurs compétences. Ils appartiennent à des réseaux socioprofessionnels particulièrement dynamiques, souvent en lien avec les institutions de formation dont ils sont issus. Des réseaux qui se constituent en moyens d'échange et en réseaux professionnels. Leur carrière est marquée par une volonté d'ouverture au changement, d'anticipation des transformations organisationnelles. Ils ne sont pas attachés à une entreprise particulière et sont prêts à saisir si besoin de meilleures opportunités : quitter les lieux pour aller voir ailleurs.

Leurs capitaux sociaux les soutiennent et leurs trajectoires sociales les entraînent dans une dynamique qui les pousse en avant. Autant d'éléments qui les mènent, socialement, vers des conduites d'anticipation et d'innovation

La trajectoire de Louis

Louis a 41 ans. Il est marié depuis un an. Le couple n'a pas encore d'enfant.

Louis est né à Paris, dans une famille bourgeoise. « Mon père était ingénieur, puis il est devenu patron. (...) Ce n'était pas simple tous les jours ! ». Sa mère ne travaillait pas. « Elle s'occupait de la maison et des cinq enfants (5 frères) ». Louis nous précise que tous ses frères ont bien réussi, à la fois leurs études et leurs vies professionnelles. Tous les enfants ont été supportés dans leurs études par leur père.

Pendant son adolescence, Louis s'intéresse à la photo. Après avoir passé son baccalauréat « un bac avec succès, mais un succès sans gloire ! ». Il suit, avec une relative insouciance, le cursus des classes préparatoires. « La photo m'intéressait plus que le travail scolaire. Je travaillais mon sens artistique... » (rire)

Finalement, Louis intègre, après concours, une école d'ingénieur, « la même que celle dont est issu mon père ». A sa sortie, Louis est salarié d'un grand groupe hôtelier. Il a d'abord été recruté en CDD pendant six mois puis en CDI.

Pendant des années, Louis est chargé de l'aménagement intérieur et de la décoration des hôtels pour l'ensemble du groupe. Il encadre une équipe de plusieurs cadres et techniciens.

Bientôt, la direction générale a souhaité redéfinir mon rôle dans l'entreprise. Des transformations radicales sont mises en place. En accord avec sa direction, Louis quitte son statut de salarié et devient indépendant. « J'ai été essaimé ! » (rire). « Je travaille toujours pour la boîte mais en tant que prestataire de service ».

Louis est satisfait de son nouveau statut. Il se sent même plus libre que comme salarié. De son point de vue, il n'était pas mieux protégé avant. « Les contraintes, les objectifs étaient des moyens de mettre fin à ma collaboration avec l'entreprise ». Dans sa nouvelle position, les relations s'organisent autour du contrat. « Tant qu'ils seront satisfaits et que cela me conviendra, on continuera à travailler ensemble ». Louis a posé ses conditions. Il continue à encadrer l'équipe qui est restée en place, et qu'il a restructurée de l'extérieur. « C'est moi qui coordonne qui oriente, qui décide avec la direction bien sûr, qui est devenue mon client (...) L'idée pour le groupe, c'est qu'en prenant quelqu'un qui a la casquette interne / externe, cela marcherait mieux ». Et il pense que c'est le cas.

A cette époque, Louis rencontre sa femme actuelle. Elle est designer. Le couple vit d'abord en concubinage pendant plusieurs années et ils se sont mariés récemment.

La charge de travail pour le groupe, représente la moitié du chiffre d'affaires de Louis. Mais il ne compte pas ses heures. Il voyage beaucoup, sur tous les continents. A chaque fois, il part pour 2 à 3 semaines. Pendant ce temps là, il sous-traite ses autres activités à d'autres indépendants.

En ce qui concerne la vie familiale, les temps disponibles sont rares. De son propre aveu, il ne s'arrête véritablement jamais. La femme de Louis a aussi une vie professionnelle très dense. « Elle fait de la conception de lignes de produits de luxe. Elle est aussi indépendante. Elle voyage également beaucoup ». Du coup, ils passent peu de temps ensemble. « On se croisent ! ». Pour Louis ce n'est pas la quantité de temps passé ensembles qui compte mais la qualité.

Le couple envisage un enfant... mais sans l'envisager... Dans cette perspective, ils délégueraient la garde des enfants et ils garderaient les bons moments...

Avec la vie que Louis mène, les vies professionnelle, familiale et sociale sont mélangées. « Il n'y a pas de séquence de temps ». Louis n'a pas pris de vacances depuis six ans, il se repose quand c'est nécessaire et souvent, « c'est quand je suis en voyage pour le groupe. D'ailleurs, c'est le groupe qui prend en charge tous mes frais ». (Transport, hôtel et repas etc.).

Louis est partisan de la mobilité, du changement. La société bouge très vite. Il faut bouger avec. « Un boulot, un lieu de travail pour toute la vie, ça ne veut plus rien dire. Il faut s'adapter au marché, à la période de mutation ». Pour lui, la nouvelle donne, « c'est l'incertitude d'un monde qui change, son évolution rapide. Et la meilleure façon de traverser ces changements, c'est d'être vigilant et de s'y adapter. Surtout, ce qui compte, c'est de garder sa liberté... »

Louis et sa femme envisagent de s'installer en Angleterre. Pourquoi l'Angleterre ? « Pourquoi pas ! J'aime le changement ! (...) On a envie de bouger. » Pour leurs activités, cela ne pose pas de problèmes insurmontables. Louis continuera à travailler pour le groupe. Où ils habitent n'a pas d'importance.

Lors du deuxième entretien, Louis est toujours aussi difficile à contacter. Il travaille toujours pour le groupe. Il passe l'essentiel de son temps à l'étranger, pour le groupe...

Pour définir un nouveau rendez-vous, il faut nous armer de patience... Quand nous le re-contactons, sa secrétaire nous informe qu'il est à New York. La deuxième fois, il est à Los Angeles puis à Singapour. Patience...

Finalement, nous le contactons entre deux avions et par téléphone... Un entretien réel dans une rencontre virtuelle...

Cependant, cette posture n'est pas toujours facile à tenir. Pour preuve, certains cadres rencontrés, à un moment de leur trajectoire, ont été dans la situation d'anticipation. Ainsi, chez les cadres les plus âgés, on distingue, à un moment donné, une volonté de s'adapter aux nouvelles conditions de l'emploi et du travail, et des aptitudes à s'approprier les nouvelles conditions. Certains ont été licenciés une première fois. Ils se sont remis en question, se sont adaptés à de nouveaux savoirs, à de nouvelles technologies, à de nouvelles entreprises. Pourtant, la récurrence des licenciements, leur violence et leur soudaineté, semble avoir eu raison de leur capacité de résistance et d'adaptation. Dès lors, ces cadres ne se trouvent plus en situation d'appropriation mais en situation de soumission et finalement résignés, comme épuisés d'avoir beaucoup essayé sans avoir finalement réussi. Ils se sont déplacés, ont changé de pays ou de région, ont démissionné, passant de la grande entreprise à la P.M.E. puis de la P.M.E. au travail indépendant. Ils ont tenté de s'approprier les nouvelles conditions du marché, en vain.

Les mutations successives et les exigences sans cesse croissantes et discriminantes des entreprises, semblent avoir eu raison de leur motivation et de leurs capacités d'adaptation et d'anticipation. Elles les ont même fragilisés. Seuls, ceux qui étaient les mieux dotés socialement ont pu se maintenir.

La trajectoire de Serge

Serge a 53 ans. Il est marié depuis 32 ans. Sa femme travaille épisodiquement. Le couple a deux enfants

Serge a grandi dans le nord de la France. Son père était comptable. Sa mère était au foyer. Il est l'aîné de trois enfants.

La famille est catholique, pratiquante. Serge a suivi des cours de comptabilité et obtenu un diplôme de comptable. Un brevet professionnel. C'est l'institut qui lui trouve son premier emploi dans une grande entreprise textile. Serge y travaillera pendant 15 ans. Il y sera contrôleur de gestion. Parti de la base, il souhaite évoluer. Il s'inscrit en cours du soir pendant douze longues années pour obtenir un diplôme d'ingénieur textile.

Madame s'arrête bientôt de travailler pour élever ses deux enfants. Serge devient cadre après 11 années d'activité puis lorsqu'il obtient son diplôme, son entreprise lui propose un poste de directeur administratif et financier. Serge le restera pendant 10 ans.

Après cette période, Serge démissionne. Le secteur est en crise. Il a trouvé en Ile de France un poste de secrétaire général dans une société de la métallurgie. « Mon diplôme m'aura finalement servi à rien (soupirs) ». Pendant trois ans, il participe à la remise sur pied de l'entreprise (dont une restructuration). Il fait la navette toutes les semaines entre Paris et le Nord. Une fois l'objectif atteint, les actionnaires ont cédé l'entreprise à un groupe et les nouveaux actionnaires ont remercié la direction précédente : « c'est le coup classique, normal, malheureusement ».

C'est la première fois que Serge est au chômage. « Je n'étais pas trop inquiet ». Il n'avait pas déménagé. Cette première période durera 1 an et demi. « J'étais très occupé à la recherche d'emploi. J'avais des rendez-vous, je me déplaçais beaucoup ». Surtout, il fait en sorte que sa famille ne supporte pas trop les conséquences de cette situation. « Je me démenais. Un an et demi c'est long, cela demande beaucoup d'énergie. C'est un travail à temps complet : répondre aux annonces, faire des candidatures spontanées, stimuler le relationnel etc. Et il faut le suivre. En plus du temps, cela demande de l'argent. En cumulant plusieurs rendez-vous, j'arrivais tout juste à m'en sortir. Les frais s'accumulaient : j'ai fini par les sandwiches... ».

Serge trouve enfin un travail en Ile de France, dans une jeune société de distribution, une chaîne de 12 magasins. L'entreprise est en crise. Les actionnaires souhaitent une restructuration de la direction générale. Pendant sa période d'essai, Serge a carte blanche pour faire des propositions. Finalement, contre l'avis du PDG qui est salarié et actionnaire minoritaire et qui a créé l'entreprise, il conclut à un sureffectif dans les membres de la direction. Le conseil accepte son plan, et demande au PDG de choisir la personne à licencier. « Le PDG a licencié son meilleur copain... »

Au bout d'un an, Serge a déménagé avec toute la famille en Ile de France. Quelques temps plus tard, contre son avis, le PDG demande et obtient une extension des magasins. Malheureusement, bientôt le

secteur entre en crise et le conseil d'administration demande à Serge une autre restructuration. Serge conclut à la disparition de son propre poste. Le conseil apprécie sa franchise, sa confiance et le licenciement !

Serge est à nouveau au chômage. « Et cela va traîner plus de 2 ans. C'est très dur. « J'avais moins de rendez-vous. Je cherchais surtout à m'occuper. Je ne voulais pas me faire dépasser, perdre pied ». Il s'occupe dans le métier, rend gratuitement service, travaille sporadiquement pour des cabinets de conseils, fait des missions auprès des petites et moyennes entreprises.

Pendant cette période il rencontre un groupement d'employeurs qui vient de se créer. « J'ai même été "embauché" comme CES, à la fin de ma période d'indemnisation ». Il fait des audits gratuits pour les adhérents du groupement. Il explique le concept du groupement d'employeurs, « un moyen pour pénétrer dans les entreprises et de trouver un travail ». Il rencontre aussi la détresse des autres comme lui. Ils s'entraident psychologiquement, matériellement aussi. « La situation de certains était encore plus dure que la mienne (...) J'ai eu de grandes périodes de découragements ». Il tente de prendre sur lui, de ne pas trop le montrer à sa famille. Il se confie à des amis, « à mon frère surtout ».

Le couple gère le budget familial comme une entreprise en difficulté. Plus de vacances d'hiver, les vacances d'été ont lieu dans la famille. Son épouse travaille, mais c'était tendu. « On a évité ainsi la saisie de la maison ». Serge est plus présent dans les travaux ménagers. Finalement, à partir de son activité au groupement, Serge a trouvé une mission, puis un travail à temps partiel. D'abord 2 jours par semaine puis 2 jours et demi. Malgré cela il se considère toujours comme demandeur d'emploi. Il souhaite travailler à 4/5.

Serge continue donc à chercher du travail. Mais ses espoirs se réduisent. Les entretiens sont rares et les recruteurs soulignent son âge rétrograde. Ce qui le scandalise. Serge ne trouve toujours pas de temps plein. Pire son poste à mi-temps va disparaître. Il conclut qu'il a fait son boulot, que c'est normal. Sa femme a perdu son emploi et en a retrouvé un autre. Elle est cadre commercial, ils se voient peu et elle est très fatiguée.

Le groupement d'employeur n'existe plus, faute d'avoir atteint un seuil d'activités suffisant. Faute de mieux, Serge vient de créer avec deux autres cadres au chômage une société de distribution de fours à pain. Ils y ont mis toutes leurs maigres économies. « Il faut que je fasse quelque chose, c'est une question de survie ».

A la question : Et si demain vous étiez dans la situation de supprimer à nouveau votre propre poste, que feriez vous ? Serge répond : « Je le ferais, aucun problème. Si c'est pour sauver la société, je pense que c'est de notre devoir, à partir du moment où on est gestionnaire, on est responsable d'aller jusqu'au bout des choses ».

4.3. Distanciation

Enfin, il y a ceux qui prennent de la distance par rapport aux transformations en cours. Leur quête dépasse leurs préoccupations strictement professionnelles. Leurs projets ne sont plus liés exclusivement au travail. Des formes de conduites sociales se profilent qui contestent une analyse de leur situation exclusivement centrée sur lui. Au-delà de l'emploi, ils tentent de satisfaire autrement leur besoin de se réaliser. Une quête qui n'est pas seulement liée au travail ou à l'emploi, se dessine. Etre cadre, c'est bien. Mais réussir sa vie professionnelle ne saurait être satisfaire toutes leurs exigences.

Leurs vies s'organisent autour d'une pluralité de préoccupations qui, sans exclure le travail le relativise. La prise de distance est motivée par un retour dans l'espace familial et éventuellement par un engagement dans l'espace sociale qui prend une multitude de directions. Ils y échangent avec d'autres hommes et femmes de tous horizons des expériences du monde. En s'investissant dans des initiatives à caractère social et culturel, en participant à des actions caritatives, en se mobilisant dans l'action syndicale ou en s'engageant dans la gestion de leur commune, ils participent à l'élaboration d'un espace politique concret qui s'affirme et s'enrichit sous leur yeux. Leur énergie émerge d'une approche globale de la société et se libère par un engagement personnel en son sein. Si leur engagement doit changer le monde, c'est par les transformations successives auxquelles ils ont accès et auxquelles ils participent.

Dans cette distanciation au profit de la famille et/ou de la vie sociale, la valeur du travail⁴³⁷ reste, et continue à donner du sens à leur vie. Ils continuent de croire dans les vertus du travail, mais ils l'associent à d'autres valeurs, à la famille, qui souhaite ne pas délaisser, à la solidarité sociale aussi, qu'ils affirment parfois par leur engagement politique de proximité. Ils sont dans une relation de confiance vigilante avec leur entreprise dont ils savent renégocier les conditions. Mais le goût du métier, de la réalisation de l'oeuvre, de la participation à la vie collective que recèle le travail, est resté. Lucides vis-à-vis des transformations en cours, ils continuent à satisfaire aux demandes de leur entreprise, mais ils atteignent ces objectifs autrement. Au lieu de surinvestir massivement au travail, de se laisser entraîner dans les jeux de la compétition interne, ils contrôlent leur progression, ils s'organisent avec plus de rigueur et entretiennent avec soin leurs compétences. Surtout, ils s'efforcent de travailler mieux et autrement pour disposer de temps à eux et s'accomplir ailleurs.

437 Meda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, op.cit.

Leur mode de gestion actuel, marqué par une prise de distance relative, n'est pas le résultat des crises éventuelles qu'ils traversent. La genèse de cette posture particulière n'est pas à trouver dans l'état troublé de la conjoncture. Il résulte d'une pratique sociale citoyenne qu'ils ont tous connue, avec plus ou moins d'intensité, quand ils étaient plus jeunes, d'une éducation sociale au sein de différents groupes sociaux dans lesquels ils ont investi une partie d'eux-mêmes.

Au-delà de ces expériences d'activités sociales anciennes et réussies que les cadres concernés partagent (la famille, la vie sociale) des éléments permettent par contre de les distinguer. Pour atteindre à cette ambition, pour réaliser et surtout pour stabiliser leur position, ils disposent de capitaux différenciés. Leurs trajectoires familiales, scolaires et professionnelles se révèlent plus ou moins favorables à cet accomplissement. Il leur faut disposer en effet de capitaux sociaux et culturels suffisamment élevés, d'expériences positives du changement, des capitaux scolaires et professionnels actualisés, d'une structure familiale élargie avec les solidarités potentielles.

Ceux qui ont été sensibilisés aux activités multiples disponibles en dehors du travail, qui ont grandi dans un contexte familial, culturel et social favorable, et l'ont traduit en capitaux sociaux solides sont en mesure de poursuivre leur quête. Ils s'adaptent en tenant compte de leurs propres exigences.

Les autres ont des capacités de distanciation plus réduites. Ils "tendent vers", mais leur position est fragile. Dès lors, et parce ce qu'ils n'ont pas toujours les moyens objectifs de tenir cette position, ils peuvent rejoindre ceux qui se résignent. La variété des histoires sociales révèle ici encore le poids des déterminants sociaux et la dynamique des trajectoires.

La trajectoire de Roger :

Roger a 40 ans. Il est issu d'une famille aristocratique du côté de son père, de la grande bourgeoisie industrielle textile lilloise du côté de sa mère. Mais, d'un côté comme de l'autre, les fortunes se sont inversées. Le père pour apporter à la famille de quoi vivre est devenu commerçant. Cette famille, ainsi recomposée dans les aléas de rapports politiques et économiques transformés, est très marquée par la religion catholique et c'est sous cette influence que notre interlocuteur grandit.

Roger souhaite très tôt faire des études courtes afin « d'obtenir plus vite mon indépendance, le milieu familial me pèse ». Il préfère poursuivre des études universitaires de technologies. Il s'engage dans une filière préparant à un DUT électronique. C'est pendant cette première période qu'il connaît sa première grève. « Ça a été ma première confrontation avec une problématique économique et sociale. Il a fallu se battre pour obtenir que le DUT se passe correctement. Je me suis retrouvé avec des étudiants communistes militants. Ça m'a passionné. J'avais une tradition chrétienne très forte, j'étais pratiquant,

l'image du Christ, pour moi c'était l'image d'un révolutionnaire, celui qui libère l'homme. Je me trouvais en osmose avec ces militants. On s'est bien entendu. Je vivais des tensions fortes entre mon côté catholique et ce christianisme révolutionnaire. »

Sorti diplômé de cette période, Roger est embauché comme formateur dans une grande entreprise informatique française. Très vite, il est confronté de nouveau à des problèmes politiques. « Le plan informatique initialisé par Giscard est remis en cause. Et avec lui, le centre de Normandie où je travaille. J'adhère à la CFDT pour défendre l'emploi. En même temps, je rencontre un prêtre ouvrier qui me permet de faire un lien avec ma problématique de Jésus révolutionnaire. »

Finalement Roger reste 5 ans. « J'étais formateur. Je souhaitais faire de l'enseignement et cela me convenait. En plus, on a participé avec ma femme à une expérience de construction de logement par autogestion. Tous les samedis, on se rencontrait avec les autres habitants. On a pu réfléchir et pratiquer la solidarité de proximité, la valorisation des énergies douces. C'était des moments très forts de ma vie sociale, professionnelle, familiale. On était au diapason. Puis l'entreprise a décidé de transférer son activité de formation sur Paris. Ma femme travaillait comme institutrice, on a réfléchi. J'ai décidé de refuser. J'ai démissionné. Non, la région ne nous convenait pas. »

« Finalement j'ai opté pour une institution de formation publique (Formation professionnelle pour adultes). J'étais intéressé par le fait d'aider des gens en difficulté. J'ai été pris. J'ai été nommé dans les Vosges. Ça a été la catastrophe ! Il voulait faire de la formation mais sans s'occuper de la qualité. C'était malhonnête vis à vis des stagiaires. Ma femme avait retrouvé un poste mais je me suis décidé à démissionner de nouveau. Mon expérience aura duré 5 mois...On a re-déménagé ! »

« Je suis revenu dans l'entreprise que je venais de quitter, pas très fier, mais j'avais confiance dans ma valeur... je continuais aussi ma démarche avec les prêtres ouvriers qui m'ont mis en contact avec la mission de France. La mission proposait une pratique de l'église près des réalités de la vie. On s'est engagé ma femme est moi. Je me suis remis au syndicalisme. On habitait à G C. Droite, extrême droite : politiquement l'horreur ! Je militais aux parents d'élèves. Mais avec ma femme on ne trouvait pas notre place dans l'église locale. »

Un jour de premier de l'an, Roger est contacté par une grande entreprise de formation. « Il voulait me recruter : avec un statut de cadre et 3000f de plus que ce que j'avais. J'ai accepté et j'ai découvert la formation privée, des gens qui gagnent du fric sur des gens au chômage. Mais à l'époque, le milieu de l'informatique était un milieu captif. En plus ils garantissaient un emploi au stagiaire. En fait, pendant six mois ils faisaient n'importe quoi. Il suffisait de faire la sélection à l'entrée. Les gens étaient motivés et de toutes les façons, ils étaient reformés par leur employeur. Ça a débordé quand l'entreprise, cliente de l'organisme de formation, a proposé cette formation dans le cadre de ses restructurations. Les gens

choisissaient mais il n'y avait plus de garantie d'emploi... Au bout d'un mois ils étaient perdus. J'ai vu leur déchéance sans moyen de contestation. Ils savaient que c'était foutu pour eux. C'était la fin de l'année, les bilans glorieux par la direction... j'ai claqué la porte. Je ne pouvais pas accepter que l'on gagne du fric sur le dos des chômeurs. »

« Je vise une grande entreprise américaine et je me remets en cause en tant que formateur. Je suis embauché comme ingénieur, responsable de formations. Je suis cadre mais je suis obligé de me faire former par des techniciens. Je le vis très mal. Il faut que je sois très bon et très vite. Je m'investis comme une bête. Il faut que je sois très vite compétent. Je réussis et je suis reconnu. Mais au niveau syndical il n'y a rien. Quand j'en parle à mes collègues ils rigolent, ce n'est pas pour eux, c'est bon pour les ouvriers. On est dans une dynamique d'entreprise où tout va bien. On n'arrive même pas à embaucher suffisamment. On a même des cadeaux si on arrive à trouver des gens ! »

« Avec ma femme, on veut déménager et on continue à réfléchir à la cohérence entre vie professionnelle vie sociale et vie familiale... On cherche un endroit où il y a une certaine vie sociale... On en parle à la mission de France et finalement on se demande ce que veut dire le message de l'Evangile dans une ville nouvelle. On cherche du locatif, on ne veut pas devenir propriétaire. Mais on ne trouve pas de locations qui nous conviennent. Finalement on achète une maison que ma femme ne visite même pas avant de signer. On s'en fout on cherche un quartier avec toutes sortes de populations, de types d'habitat. On ne veut pas l'image cadre. On veut des maisons simples, une vie sociale intéressante, de la vie associative dans laquelle on peut s'investir... »

« Mais je suis toujours mal à l'aise avec ma vie professionnelle. Je trouve que je ne suis pas cohérent. Dans le milieu cadre on est très bien payé mais il me manque le côté social. J'essaye de mener des actions de solidarité entre l'entreprise et les LEP du coin. A la direction, c'est le mur : tout le monde s'en fout ! Ils font mais avec les grandes écoles... »

Bientôt, « c'était les premiers licenciements. Quand je reviens de vacances, j'apprends que j'ai été nommé comme un des meilleurs éléments européens. J'ai gagné deux semaines dans les îles pacifiques avec ma femme. En même temps, j'apprends que l'on va de nouveau licencier. Ça me met hors de moi ! J'écris pour dire que je refuse la récompense. C'est la catastrophe ! Mon chef vient me chercher. Je suis convoqué à la direction. Je leur dis que c'est incompatible avec mon système de valeurs. Je ne peux pas, c'est viscéral ! Prendre ce cadeau pendant que d'autres sont virés ! Ils insistent pour que je vienne à la réunion organisée pour la remise de la récompense. J'insiste en leur disant que je préfère démissionner. Ils ont encore besoin de moi. Ils lâchent. »

Finalement, l'avenir a confirmé le processus qui était alors engagé. Après le quatrième plan social, Roger finit par réussir à créer une section syndicale qui négociera alors avec la direction. Toute cette période

sera aussi l'occasion pour lui de solliciter de travailler à temps partiel. « J'avais besoin de plus de temps pour ma vie sociale en dehors de l'entreprise ». Pour garder la confiance de son employeur et de son équipe, en étant à la fois délégué syndical et temps partiel, Roger reconnaît qu'il lui a fallu travailler plus et mieux. Sinon, il se serait fait marginaliser par ses propres collègues.

Les plans se sont succédés et l'avenir de l'entreprise est plus que jamais incertain. Roger a anticipé. Il part en Congé Individuel de Formation. Il a un projet d'entreprise d'insertion et souhaite le consolider en partant en formation universitaire (DESS d'entreprise d'insertion). Quand il aura terminé, Roger reviendra dans l'entreprise. « Dans mon esprit c'était pour partir, il faudra qu'il me vire, mais je sais que je suis en partance. »

Un projet de SCOOP était en débat, les cadres qui représentent 80% de l'effectif n'en veulent pas. « Ils souhaitent rester des salariés ordinaires. Ils ont pris les indemnités et ils sont partis. »

Roger a eu des propositions très intéressantes sur Paris. Il a décliné les offres. C'est incompatible avec son exigence d'engagement social.

Aux dernières nouvelles Roger, malgré l'incertitude de sa situation a repris son avenir en main. Il a accepté un poste moins rémunéré mais dans une entreprise de la région qui s'est engagée dans l'insertion. Il en est le directeur. « Ma femme a un peu peur, ça lui rappelle de mauvais souvenirs, je lui ai répondu : on a quatre enfants, un petit peu de patrimoine, une famille et des amis sincères et solidaires. Si on a de gros problèmes, on peut compter sur tout ça. »

Pour résumer notre propos, nous pouvons synthétiser, sous forme de tableau, les trois postures types que nous avons dégagées parmi nos interviewés, avec les caractéristiques tendanciennes de leurs trajectoires sociales respectives.

Tableau 43 : les postures face à la crise			
Postures =>	Résignation	Anticipation	Distanciation
<i>En tendance, ils sont des...</i>	Cadres managers Cadres producteurs	Cadres managers Cadres experts	Cadres producteurs Cadres experts
<i>... et leurs trajectoires montrent...</i>			
<i>Origine familiale</i>	Classe populaire, classe moyenne inférieure	Classe moyenne supérieure	Classe populaire, classe moyenne supérieure
<i>Profession du père</i>	Ouvrier, employé	Cadre supérieur, entrepreneur, commerçant	Cadre moyen, entrepreneur, commerçant
<i>Expériences du changement</i>	Stabilité, continuité	Rupture, Mobilité	Rupture, Mobilité
<i>Expériences sociales dominantes dans l'enfance</i>	Travail	Travail et loisir	Travail et solidarité sociale
<i>Diplômes obtenus</i>	Autodidacte Technicien Petite école d'ingénieur spécialiste	Ingénieur Généraliste Grande école d'ingénieur spécialiste	Technicien, Petite école et grande école d'ingénieur spécialiste
<i>Expériences professionnelles</i>	Ascension : manager Stable : producteur	Ascension : manager Adaptation : expert	Stable : producteur Adaptation : expert
<i>Situation actuelle</i>	Menace de déclassement Sentiment de disqualification.	Progression et adaptation aux délégations	Carrière ralentie et acceptée. Eviter le déclassement

Nous le savons, notre analyse repose sur échantillon relativement étroit. Pourtant, à partir de dynamiques sociales qui ne doivent rien au hasard, elle tend à montrer des postures différenciées face aux mutations en cours, qui clivent aussi les cadres au regard de la délégation.

La posture de la résignation semble concerner d'une part certains cadres managers âgés, d'autre part des cadres producteurs. Les uns et les autres sont peu dotés scolairement (les autodidactes, les techniciens, les diplômés d'université peu reconnus, les petites

écoles d'ingénieurs). Un nombre conséquent d'entre eux est d'origine modeste. Les cadres managers ont connu une véritable mobilité sociale ascendante qui est aujourd'hui contestée. Les cadres producteurs sont confinés dans des activités de production de biens et de services et sans espoir d'y évoluer. Leur représentation dominante se cristallise autour du travail (l'investissement dans la technique) et ils craignent désormais le déclassement professionnel et social.

Dans la posture d'anticipation des mutations en cours, on trouve des cadres managers et des cadres experts. Ils sont fortement dotés scolairement. Relevant de toutes les générations, ils sont diplômés d'une grande école généraliste ou d'une école d'ingénieur spécialisée fortement valorisée qu'ils ont choisie. Ils proviennent de la classe moyenne supérieure (père cadre supérieur) parfois de la petite bourgeoisie (père chef d'entreprise) et leur représentation est depuis longtemps marquée par la rupture et la mobilité. Pour eux, rien n'est acquis, tout est changement. Ils s'adaptent, dans des configurations de délégations changeantes et innovantes, et poursuivent leur carrière.

Enfin, la posture de distanciation concerne des cadres producteurs et des cadres experts, en particulier des jeunes, des femmes et des quadragénaires. A l'examen des situations de nos interviewés, la posture de distanciation semble incompatible avec des activités de management qui exigent une trop forte implication au travail. Les origines sociales sont moins discriminantes que dans les autres postures, mais les ruptures et les mobilités ont souvent marqué les trajectoires. Les cadres producteurs comme les cadres experts disposent de capitaux scolaires solides en regard de la posture qu'ils ont adoptée. Ils sont attentifs à une combinaison travail et solidarité (familiale et sociale) et ils gèrent désormais la crise de la délégation en limitant et en contrôlant leur ambition de carrière.

4.4. Des modes d'implication existentielle désormais différenciés

Si le groupe se clive au regard des postures adoptées et des délégations, les conséquences se prolongent dans l'interaction entre travail et hors travail. S'il en est ainsi, c'est parce que toute existence se joue dans un système composé de trois sphères : une sphère sociale, une sphère familiale, une sphère professionnelle. Chacune de ces sphères est l'occasion pour les individus d'agir de manière spécifique, correspondant à un rôle particulier. Il est difficile de rendre compte, sans les distinguer, de ces dynamiques sociales, familiales et professionnelles. Cependant, il apparaît que ces différents espaces sont totalement interdépendants. Ces modes d'implication font

système. Réussir à s'accomplir dans sa vie professionnelle, familiale et sociale, nos interlocuteurs le savent, ce n'est pas une mince affaire. « On débite toujours sur l'une ce qu'on paye sur l'autre » (Yves, 34 ans, CDI, Chef de projet, Ingénieur généraliste, Industrie aérospatiale). Ceci peut expliquer pourquoi les cadres qui sont dans la posture de l'anticipation essaient de raisonner en termes de cycles de vie.

Potentiellement, les individus sont interpellés pour assumer simultanément différents rôles sociaux. Chacun de ces rôles se joue dans un espace particulier (citoyen pour l'espace social, père, mère, conjoint, conjointe pour l'espace familial, cadres délégués du capital pour l'espace professionnel).

Lors de nos entretiens, dans un premier temps, nous avons demandé aux cadres rencontrés de nous raconter leur histoire sociale et scolaire. Dans un deuxième temps, nous leurs avons demandé qu'ils évoquent leur situation professionnelle. Enfin, dans un troisième temps, nous leur avons proposé de parler de leurs pratiques sociales dans la sphère familiale et plus largement dans la société, de leur rôle de père, de mère et de citoyen(ne).

A chaque changement de perspectives, les interdépendances entre les différentes sphères prenaient forme. Quand les préoccupations de nos interlocuteurs étaient essentiellement investies dans la vie professionnelle, les investissements dans la sphère familiale étaient réduits, et le plus souvent absents dans la sphère sociale. Lorsqu'au contraire, des investissements étaient consentis dans la sphère familiale et sociale, c'était au détriment de la sphère professionnelle.

Pour rendre compte du lien entre la délégation d'une part et la vie hors travail d'autre part, nous proposons la notion d'*implication existentielle*, entendue comme manière dont les cadres s'impliquent pour se réaliser dans ces trois sphères, et arbitrent entre les différents rôles qu'ils sont amenés à assumer.

Il existe ainsi d'une part l'*implication existentielle citoyenne*, qui correspond aux individus qui s'investissent simultanément dans l'espace professionnel, familial et social (posture de distanciation étendue). Cette implication existentielle citoyenne, nourrie d'une dynamique politique, favorise les pratiques de solidarité qui jouent alors un rôle fondamental pour infléchir les effets des transformations au travail, les conséquences de la crise de délégation qui les cantonnent, en particulier, dans des rôles d'expertise et de production. Les individus prennent ainsi le soin de répartir leurs investissements de la manière la plus équitable possible. Ils sont conscients de la nécessité de s'inscrire dans la dynamique professionnelle, de devoir fournir les réciprocités attendues de la relation salariale et de la délégation. Mais ils définissent cet objectif comme un moyen et non

comme une finalité. Etre cadre, c'est aussi et surtout s'inscrire dans une perspective plus globale, participer à une société humaine, dont les intérêts ne peuvent pas se confondre avec ceux des sociétés de capitaux et de l'économie. Travailler est un moyen pour exister au sein de la collectivité dont la famille est une des composantes.

Ici, le travail est toujours l'instrument d'un accomplissement qui le dépasse. La carrière peut être ralentie ou, en tous les cas, maîtrisée par le refus de lui sacrifier sa vie familiale, ses enfants, sa vie associative et sa participation à la vie collective.

Nous avons rencontré plusieurs cadres qui tentaient, de manière stratégique, de répartir ainsi leur investissement entre les trois sphères. A chaque fois, cette conduite consciente était animée par une volonté de sortir des impasses d'une vie professionnelle trop astreignante et de poser, pour les analyser, les conditions nécessaires et suffisantes de vies sociale, familiale et professionnelle harmonieusement combinées. A ces instants, nos interlocuteurs posaient la problématique de leur existence de manière politique et traitaient du même coup la problématique professionnelle. Ces cadres, même s'ils ne prétendaient pas traiter pour les résoudre toutes les difficultés liées à leur position, essayaient du moins de maîtriser les données du problème et d'exploiter une capacité d'initiative sans cesse renouvelée.

Il existe d'autre part une *implication existentielle de proximité*, qui correspond aux cadres qui s'investissent simultanément au travail, dans leur famille et dans un cercle de relations sociales de proximité (posture de distanciation de proximité). Cette implication révèle une forme de repli sur soi, vers la famille, le conjoint, les enfants, les parents et les collatéraux et vers un cercle restreint d'amis. Elle concerne d'abord les femmes qui refusent de sacrifier leur famille et leur(s) enfant(s) sur l'autel de leur réussite. Elle concerne aussi des hommes qui ont décidé de se réapproprier l'espace familial et les relations qui s'y nouent. Le travail est instrumentalisé au profit de ces relations de proximité, la carrière peut être volontairement ralentie et maîtrisée, mais les préoccupations ne sont pas d'ordre politique. Les relations sociales hors travail existent, mais elles ont lieu dans un espace géographique borné. Les hommes et les femmes que nous avons rencontrés et qui correspondent à cette situation ont des ambitions existentielles limitées. Quand les difficultés et les pressions du travail surviennent, ils élaborent des stratégies de repli, pour sauvegarder les ressources qui alimentent la sphère familiale et qui garantissent les conditions matérielles de fonctionner (posture de distanciation).

Il existe enfin une *implication existentielle exclusive au travail*, particulièrement marquée par les effets de l'implication contrainte⁴³⁸, de la coopération forcée⁴³⁹ et des mutations analysées. Concernant l'implication contrainte, nous l'avons examiné, la situation des cadres peut, à partir du faisceau de logiques contradictoires qui le constituent⁴⁴⁰ être résumée ainsi : salarié(e), le cadre est contraint de vendre sa force de travail. Délégué du capital et quelle que soit la nature de sa délégation, il doit obtenir les résultats escomptés dans les exigences du capitalisme renouvelé. Dans cette situation, il doit investir sa subjectivité, s'impliquer, s'engager, adhérer (ou faire semblant), aux objectifs de l'entreprise, être totalement disponible, mentalement, affectivement et physiquement.

En même temps, nous l'avons vu, cette implication existentielle exclusive au travail concerne deux groupes de cadres dans des situations opposées. Il y a d'une part les cadres qui anticipent et s'approprient les conditions de la conjoncture, qui s'investissent exclusivement dans le travail, au motif de poursuivre la carrière, de multiplier les responsabilités et les revenus (posture de l'anticipation). Il y a d'autre part les cadres qui subissent et se résignent aux conditions du travail et de l'emploi, qui sont dans un mode d'implication exclusive au travail, non pour s'élever encore dans la délégation mais plutôt pour éviter l'éviction (posture de la résignation).

Dans ces deux modes d'implication *exclusive* contrastés, le travail n'est pas un instrument au service d'un accomplissement qui le dépasse par des dimensions philosophiques ou politiques. Il est en même temps le moyen et la finalité de tous les efforts. Et la famille comme la vie sociale sont délaissées et sacrifiées sur l'autel de la délégation et de la performance économique. Dans cette perspective, les réciprocitys à fournir en échange de la délégation accordée par l'entreprise s'étendent donc au-delà du travail lui-même.

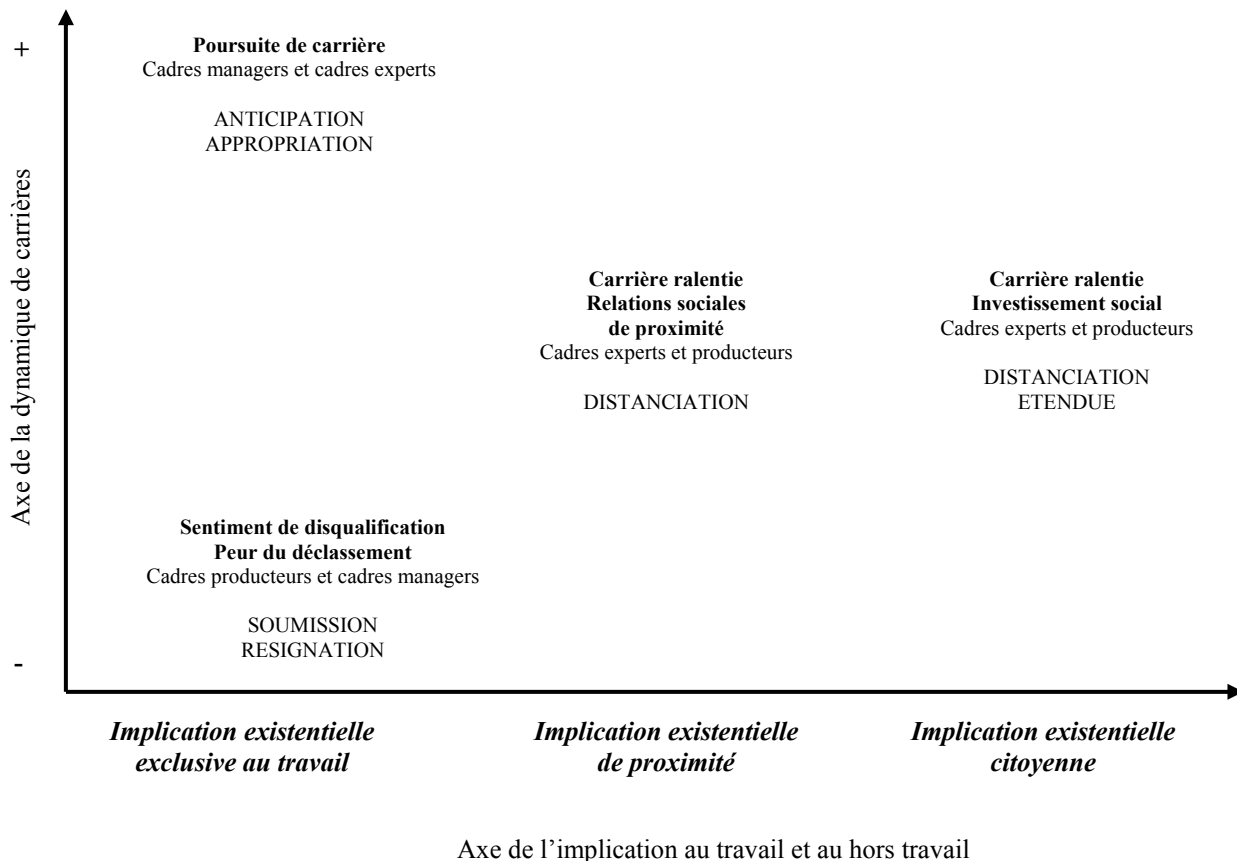
438 Durand J-P., « Nouveau modèle productif et implication contrainte en France », op.cit.

439 Coutrot T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste*, op.cit.

440 Durand J-P., *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui, flux tendu et servitude volontaire*, op.cit, p 372.

Figure 5

Dynamique de carrières et mode d'implications existentielles



Ainsi que le montre la figure ci-dessus, à une extrémité de l'axe de « l'implication au travail et au hors travail », on trouve des cadres qui s'impliquent exclusivement au travail. Ces cadres restent des sujets soumis aux représentations sociales dominantes, et aux logiques organisationnelles et financières des entreprises. En apparence et en actes, ils continuent de croire ou de feindre de croire aux injonctions véhiculées par les directions. Tout est une question de croissance, de qualité, de productivité, de réactivité. Il faut donc être plus actif, réagir plus vite, travailler mieux et dans les délais les plus courts. Et la délégation continue de les obséder. Ils consentent à de plus en plus d'efforts pour rester dans la course (poursuivre la carrière) ou éviter de se faire exclure du jeu (être déclassé), mais ces derniers ont le sentiment d'être toujours perdants. Subissant les mutations en cours et les exigences des actionnaires, les cadres qui adoptent le mode d'*implication existentielle exclusive au travail* sont « condamnés à

réussir⁴⁴¹ » ou ils vivent les transformations de leur condition sur le mode de la résignation.

A une autre extrémité, on trouve des cadres qui ont pris conscience qu'une partie des données du problème leur échappait. Internationalisation, concurrences internes et externes, logiques financières imposent des conditions de travail qui vont toujours dans le même sens : plus d'implication, plus de sacrifices. La configuration du jeu étant entendue, ils optent pour un changement de posture dans l'organisation. Ils commencent à jouer avec des stratégies qui leur sont propres, et dans lesquelles ils peuvent inscrire des intérêts qui leur sont spécifiques. Ils prennent leurs distances. Ils ne sortent pas nécessairement du jeu, mais ils y défendent des valeurs et des résultats qui ne sont pas automatiquement celles et ceux de l'entreprise. Il peut y avoir pour eux discordance entre les intérêts du capital (qu'ils ne contestent pas d'ailleurs) et leurs propres préoccupations. On assiste à une rupture dans le conditionnement idéologique imposé par les entreprises. Ils commencent à entendre différemment les discours sublimatoires qui les faisaient marcher. Leur naïveté s'estompe. A une représentation dominée par les exigences de productivité, de performances et de profits, ces cadres opposent de nouvelles visions du monde contestant les logiques de l'économie capitaliste. La vie s'ouvre sur d'autres problématiques et de nouvelles opportunités de réalisation émergent. La méfiance, l'incertitude de la relation salariale et de la délégation, restent des caractéristiques de leur condition, mais ils ont commencé à faire tomber les chaînes de leur assujettissement⁴⁴². Ils s'approprient la situation comme une donnée susceptible de leur ouvrir des opportunités dans lesquelles ils peuvent avoir quelque chose à défendre : une projection d'eux-mêmes qui transcende pour partie les contingences matérielles et économiques, qui tente de s'affranchir des logiques du capital et qui leur permet d'envisager de se réaliser dans une perspective citoyenne.

4.5. Effets de classes sociales, recomposition de la classe moyenne

Pour achever ce chapitre, et par là même l'exposé de notre thèse, une ultime question se pose à nous. Elle concerne les effets des différenciations de classes sociales d'origine et la recomposition de la classe moyenne.

Nous avons essayé de le montrer : les postures face à la crise sont intimement liées aux capitaux disponibles chez les cadres délégués différenciés du capital. Ces dispositions

441 Bonneti M., Gaulejac (de) V., « Condamnés à réussir », op.cit

442 Altusser L., *Positions*, op.cit

résultent de contextes sociaux dans lesquels ils ont vécu et par lesquels ils se sont construits. Dès lors, comment comprendre leur mobilité sociale, compte tenu de leur milieu d'origine, au regard de là où ils sont, et des effets de la crise de délégation qui les affecte ?

Cette question relève d'une analyse des classes sociales. Nous utilisons ici la notion de classe sociale dans une approche en termes de stratification. Elle nous permet de penser l'espace social comme hiérarchisé, de prendre en compte les différents groupes sociaux qui le composent et d'appréhender les mobilités qui l'animent.

Enfin, nous devons préciser ici que les classes sociales, telles qu'elles apparaissent dans notre étude, sont elles-mêmes hétérogènes et segmentées. Cela est vrai, en particulier, pour la bourgeoisie et la classe moyenne.

Les cadres rencontrés, et dont nous avons analysé les trajectoires, proviennent de classes sociales différentes. Les uns sont issus de la classe ouvrière, de la classe moyenne (employés ou cadres moyens), de la classe moyenne supérieure (parents cadres supérieurs ou professions libérales), de la petite bourgeoisie (parents commerçants ou petits industriels), et même de la bourgeoisie industrielle et de l'aristocratie.

Pendant la période fordienne, par les mécanismes de la mobilité intergénérationnelle dans la stratification sociale, certains cadres ont accompli une mobilité ascendante. Fils d'ouvriers, ils sont devenus cadres, et ont changé de classe sociale. D'autres ont parfois parcouru le chemin inverse. Fils de patron entrepreneur, ils sont devenus salariés et cadres. La plus part a changé de classe sociale. Les uns et les autres se sont installés dans le vaste espace de la classe moyenne. Une classe qui est elle-même hiérarchisée. Ainsi, les plus investis ont pu obtenir la délégation de cadres managers : ils sont devenus cadres supérieurs, appartenant du même coup à la classe moyenne supérieure.

Pour illustrer ces mobilités et ces déplacements que l'on retrouve dans toutes les trajectoires observées, on peut prendre les exemples de Charles et de Louis.

Louis est fils de patron. A un moment donné de leur trajectoire, du point de vue des classes sociales, Louis et son père appartiennent à des classes sociales différentes. Louis est salarié et appartient à la classe moyenne supérieure. Son père, chef d'entreprise, appartient à la petite bourgeoisie industrielle. En termes de mobilité intergénérationnelle, Louis a donc effectué une mobilité descendante.

De son côté, Charles est fil d'ouvrier. Puis, au fil de sa progression professionnelle, il est devenu directeur de production. En termes de mobilité intergénérationnelle, Charles a effectué une mobilité ascendante. Se distinguant de son père, il est passé de la classe ouvrière à la classe moyenne supérieure.

Du point de vue de la stratification sociale, Louis et Charles se sont donc rejoints dans la classe moyenne supérieure. Par hypothèse, ils ont des attributs sociaux en commun, en particulier des attributs de revenus salariaux et patrimoniaux.

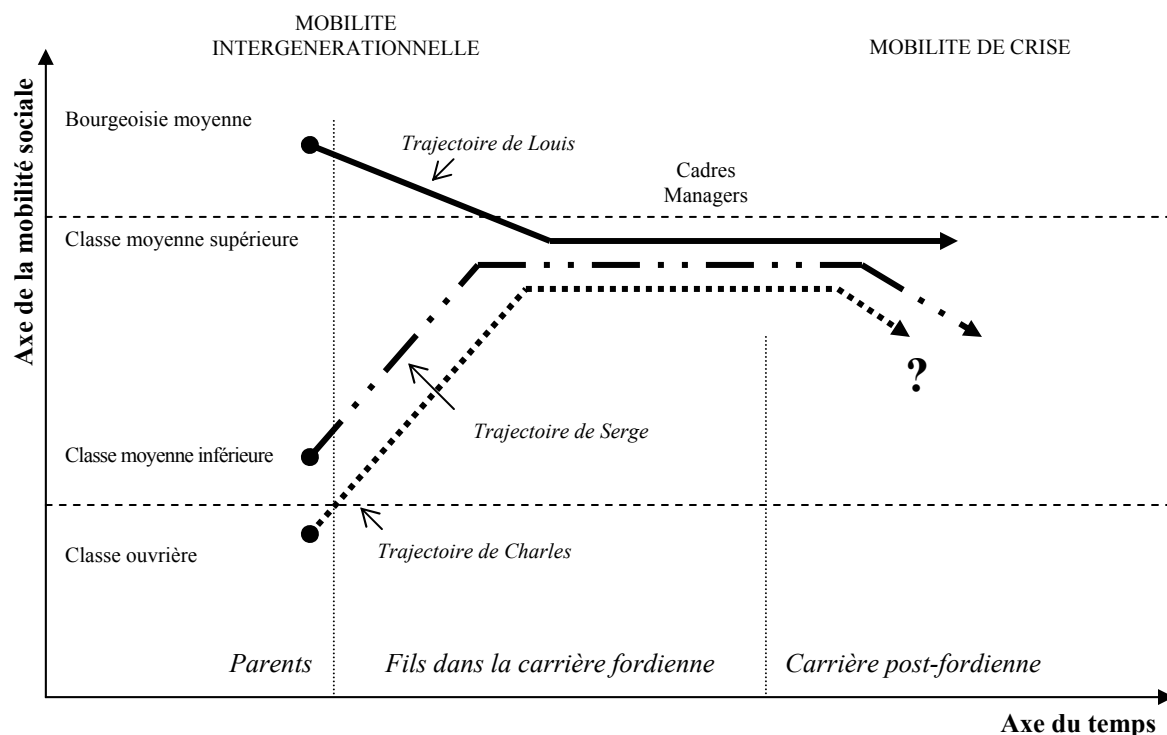
Cependant, ces mobilités, reflets des trajectoires, cachent et taisent des distinctions : les capitaux sociaux de Louis et de Charles sont différents. Ils n'ont pas les mêmes références sociales et culturelles, ils n'ont pas le même niveau de formation et ne jouissent pas de la même solidarité familiale et communautaire. Louis est devenu ingénieur avec le soutien et dans l'héritage familial (paternel en particulier). Par ailleurs, il peut toujours, en cas de besoin, compter sur la communauté familiale, sur son père et même sur ses frères (« qui ont très bien réussi leurs études aussi »). Charles est devenu technicien. Même s'il a été soutenu et encouragé par ses parents, il doit sa qualification à son abnégation et ne peut compter, en cas de besoin que sur lui-même.

En fait, la délégation et l'appartenance à la classe moyenne supérieure les ont tenus pour semblables pendant la période fordienne, mais le capital social les sépare.

Depuis, et ainsi que l'illustre la figure ci-dessous, les mutations ont affecté leur parcours et, du même coup leur mobilité sociale. L'un et l'autre ont subi des changements radicaux. Louis est devenu indépendant dans une nouvelle configuration de délégation. Il est devenu quasi-salarié (ou quasi indépendant). Il reste cependant dans la classe moyenne supérieure. Charles a subi un plan social. Externalisé et secoué par la concurrence, il sait qu'il est au bord de la rupture de délégation et du déclassement. Comme pour d'autres avant lui (le cas de Serge, père employé et comptable), la conjoncture révèle le capital social qui lui manque et il pourrait tendre vers le bas de la classe moyenne. Les postures différenciées de Louis (anticipation), de Charles et de Serge (résignation), sont les révélateurs de leur classe sociale d'origine, des capitaux qui leurs ont été transmis et permettent d'entrevoir alors un réaménagement de leur position dans la classe moyenne.

Figure 6

3 exemples de mobilité et de réaménagement des positions des cadres dans la classe moyenne



De notre point de vue, les délégations différenciées entre cadres *dirigeants*, cadres *managers*, cadres *experts* et cadres *producteurs* devenant éminemment discriminantes, elles réactivent les distinctions objectives que constituent les capitaux sociaux, et prolongent leurs effets jusque dans la répartition à venir des cadres dans la classe moyenne. Dans la configuration productive de la firme flexible, les mieux dotés des cadres, ceux qui sont issus de la bourgeoisie et ceux qui sont issus de la classe moyenne supérieure, semblent pouvoir espérer se maintenir et rester dans la classe moyenne supérieure. Les moins dotés des cadres, ceux qui sont issus de la classe ouvrière et ceux qui viennent de la classe moyenne inférieure, risquent par contre d'être immobilisés dans cette dernière.

Au-delà, il resterait bien sûr à repérer le cheminement pour la génération suivante. Certains cadres rencontrés y pensent, inquiets d'avoir délaissé l'éducation de leurs enfants pour assurer leur propre réussite et optant désormais pour un mode

d'implication différent (implication existentielle de proximité ou implication existentielle citoyenne).

La question de la mobilité intergénérationnelle exigera de poursuivre l'examen des membres du groupe d'une génération à l'autre, pour y voir le devenir des délégations et celui de la mobilité ou de la contre-mobilité dans une classe moyenne fracturée.

CONCLUSION

Ce que nous avons démontré.

Notre questionnement initial interrogeait l'effet des mutations financières et organisationnelles du système capitaliste contemporain pour les cadres *salariés de confiance, délégués différenciés* du capital.

S'il y avait bien une question principale, celle-ci obligeait au moins à organiser trois étapes successives qui se présentaient alors comme autant de questions secondaires. La première interrogeait les cadres, objet central de notre recherche. La seconde s'intéressait au contexte dans lequel ils étaient plongés. La troisième entreprenait d'analyser les effets constatés pour le groupe et dans sa diversité.

Pour y répondre, nous avons eu recours à une diversité d'approches complémentaires, historique, théorique, statistique et qualitative que nous avons mis en synergie.

La connaissance historique nous a permis de saisir l'émergence d'une première division entre le capital et le travail, puis d'une autre qui concerne le salariat lui-même. De cette dernière, nous avons vu apparaître la figure de l'encadrement, interface entre le capital et le travail : des *salariés de confiance, délégués du capital* occupés à la conception, à la stimulation et au contrôle du travail pour la création de la valeur et du profit. L'approche historique lointaine s'est trouvée confirmée dans l'analyse de la période fordienne qui constitue, pour le salariat et pour les cadres, une phase particulière, une forme d'aboutissement, tant en raison du modèle salarial qui en émerge que pour la catégorie sociale des cadres qui s'y cristallise.

Pour répondre à la question relative à la définition des cadres, nous avons privilégié la délégation. Notre démonstration nous a conduit à montrer d'abord que toutes les relations salariales sont marquées par la confiance. Une confiance relative et variable qui concerne l'ensemble du salariat et qui ouvre sur des relations salariales instables.

Il en a résulté que, pour qualifier les cadres, pour rendre compte de leur position spécifique, il faut mobiliser la notion de délégation. Dans cette approche, nous avons

établi que la délégation est plurielle et différenciée, que le pouvoir qu'elle attribue est distinctif et que l'autorité qu'elle procure est différentielle.

A partir de cette analyse, nous avons pu montrer que les positions des cadres sont hiérarchisées et que le groupe se compose des *cadres stratégiques dirigeants* (cadres de direction générale), des *cadres managers* (management simple et management complexe) et des *cadres techniques* (experts et producteurs). Ce résultat nous a permis d'envisager notre questionnement général au regard de cette différenciation et surtout de traiter les questions de pouvoir et d'autorité en conséquence, en particulier pour ceux qui bénéficient d'une faible délégation.

Cette *délégation différenciée* s'est finalement révélée essentielle, en particulier parce que, l'évolution quantitative du groupe dont la statistique témoigne, concerne, et concernera dans les années à venir, surtout les cadres techniques experts producteurs qui sont aujourd'hui la majorité d'entre eux. Cette situation permet d'entrevoir pour ces derniers, dont les fonctions de commandement s'effacent au profit des fonctions techniques (producteurs), d'expertises et d'animations (expert), une banalisation du statut, une dissolution des spécificités et des protections que ceux-ci attribuent.

On assiste désormais à une *crise de délégation*, caractéristique d'une raréfaction des postes à responsabilité et d'une accentuation de la concurrence pour les obtenir. Ceci confine les cadres techniques experts producteurs dans des fonctions d'exécution, qui tendanciellement les déclassent.

Par ailleurs, nous avons montré que les mutations ont entraîné une modification profonde dans la relation entre les cadres et les entreprises. Les évolutions analysées ont fissuré le lien de confiance qui lie les cadres à leur entreprise, et l'on peut parler d'une *crise de confiance* qui traverse significativement le groupe, y compris parfois, au plus haut de la délégation. Cette crise de confiance concerne spécifiquement les stratégies financières du capital, le poids d'une *coercition étendue*, les effets de la rationalisation et de la déqualification mises en œuvre par le management gestionnaire, à l'intention des cadres managers et des cadres techniques experts, producteurs, et l'insertion de ces derniers dans la firme flexible. Elle s'ajoute ainsi à la dynamique de la *crise de délégation* et en multiplie les effets.

Dans ce contexte, nous avons montré que les cadres, y compris les cadres managers que nous avons interrogés, ont conscience de la situation, de la rationalisation du travail, des contradictions productives et financières auxquelles ils sont confrontés, de leur pouvoir qui diminue, de la situation cornélienne qui est la leur, et des sanctions qui les

menacent. Mais ils peinent à trouver une issue et sont pour la majorité d'entre eux dans l'*indifférence résignée*.

Enfin, nous avons mis en évidence comment, confrontés à ces mutations, les cadres délégués différenciés du capital laissent apparaître leurs distinctions. Celles-ci concernent les propriétés objectives des individus, leurs forces et leurs faiblesses, elles-mêmes résultats de trajectoires sociales qui les clivent. Face à la double crise de la délégation et de confiance, ces différenciations se prolongent sur des postures différenciées, sur des modes d'*implication existentielle* distincts et s'articulent avec la question de la mobilité sociale dans l'espace différencié que constitue la classe moyenne.

L'avenir du travail : la relation salariale en question

Avec les mutations amorcées depuis les années 80 qui combinent instabilité économique, rentabilité et flexibilité, le modèle productif s'est transformé. Il tend à accentuer la contrainte pour ceux qui travaillent, et à exclure les autres. Plus les salariés sont près du centre ou du noyau dur, et plus leur implication est exigée. Plus ils sont loin du centre ou du noyau dur et moins ils se sentent durablement intégrés. Quelques soient, les perspectives, avec les transformations, les salariés, cadres et non cadres doivent payer de plus en plus de leur personne.

La France s'interroge depuis longtemps sur la relation salariale et sur son devenir. Il y a une dizaine d'années, un rapport a été publié qui témoigne de cette mobilisation : *Le travail dans vingt ans*⁴⁴³. Celui-ci posait la question de l'avenir salarial, plaidant pour des innovations de la relation à l'emploi, pour un renouveau du droit conventionnel et un nouveau partenariat social. Il esquissait les possibles, à travers quatre scénarios exploratoires⁴⁴⁴.

Le premier scénario, « l'enlissement », présentait une société en situation d'adaptation défensive, au marché du travail rigide, en situation de repli, une société duale avec les nantis du travail dans un noyau dur de minoritaires, et les autres, les exclus, les flexibles, les partiels, les provisoires.

443 Boissonnat J., *Le travail dans vingt ans, Rapport de la commission du commissariat général au plan*, Editions Odile Jacob, La documentation Française, 1995.

444 Boissonnat J., *Le travail dans vingt ans*, op.cit p 171.

Le second scénario, « l'hyper-concurrence ou le chacun pour soi » montrait une société en recherche de compétitivité et d'innovation permanente, un tissu productif segmenté avec des salaires individualisés et des externalisations, une société marquée par la différenciation, les arbitrages individuels, « le chacun pour soi ». L'adaptation était offensive, et le syndicalisme faible. L'Etat était recentré et le pouvoir normatif était aux mains des entreprises.

Le troisième scénario était celui de « l'adaptation ». Il esquissait un système productif marqué par l'innovation organisationnelle et technologique. Une nouvelle relation au temps apparaissait, soutenue par une régulation collective classique, une construction progressive d'un nouveau cadre institutionnel, la réduction légale du temps de travail et un Etat garant de ces transformations.

Le quatrième scénario, était celui de « la coopération ». Il présentait un système productif en réseaux d'activités, préoccupé par la performance globale⁴⁴⁵, le développement local, une mutation négociée. Le temps choisi apparaissait avec sa diversité de rythmes. La régulation collective était globale. Y était esquisé une transformation radicale du cadre juridique et institutionnel, avec une redistribution de la responsabilité sociale dans laquelle l'Etat était devenu partenaire.

Les deux derniers scénarios tentaient de poser les conditions d'une nouvelle cohésion sociale. Un changement du système productif était sollicité et avec lui des innovations susceptibles de répondre aux attentes des individus en terme de représentations et de pratiques sociales, accompagnées d'une transformation du cadre juridique et institutionnel impulsé par une redistribution de la responsabilité sociale. Ces perspectives posaient l'exigence d'un nouveau compromis où s'articuleraient l'économique et le politique.

Dans ces scénarios potentiellement disponibles pour l'avenir, se jouait la transformation de la relation salariale avec, dans un cas, une destruction progressive des garanties sociales qui l'ont longtemps caractérisée, dans l'autre au contraire, sa rénovation, avec la mise en place d'une nouvelle régulation collective du travail nourrie de débats idéologiques et politiques.

De plus, deux années après la parution de ce rapport, en 1997, dans *l'Express*⁴⁴⁶, 333 experts, chefs d'entreprises et chercheurs, lançaient un appel aux nouveaux députés de l'assemblée nationale. Ils plaidaient pour un nouveau contrat social (« il faut que le droit du travail -qui retient toujours le contrat à durée indéterminée à temps plein comme le statut central et le mieux protégé - soit simplifié et rénové »). Ils sollicitaient l'ouverture

445 Bachet D., *La performance globale : outils et évaluation*, commissariat général du plan, 1994.

446 « Travailler autrement, L'appel aux nouveaux députés », *L'Express*, 12 juin 1997.

du chantier de la mobilité et de la sécurité professionnelles (« il s'agit de créer les conditions pour que les individus puissent travailler, se former, conduire leur vie familiale, associative et civique tout au long de leur vie, sans être menacés à tout instant de marginalisation »). Ils demandaient « que soit rappelée avec force et netteté la nécessaire régulation sociale du temps de travail... les rythmes du repos collectif pour préserver la vie familiale et citoyenne ». Cet appel a été renouvelé depuis, avec l'esquisse d'un modèle social qui cherche un autre plein-emploi plus respectueux de l'égalité des sexes et des rythmes de vie⁴⁴⁷.

Depuis la parution du rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat et l'appel aux nouveaux députés, dix années sont passées.

Les deux premiers scénarios présentés alors ne sont plus au stade de l'exploration. La situation actuelle combine des éléments qui relèvent à la fois de l'enlisement et de l'hyper-concurrence. On assiste à l'enlisement pour une partie du système productif et pour une partie des salariés et à l'émergence d'un système productif en situation d'hyper-concurrence. Ces scénarios sont ceux que connaissent les cadres dans les postures respectives de résignation et d'anticipation. Les externalisations rythment la vie économique et sociale, la relation salariale individualisée est devenue la norme avec ses arbitrages individuels et la différenciation recompose la répartition des délégations. La société contemporaine est devenue celle « du chacun pour soi », de l'écart croissant des conditions d'existence entre ses membres. Notre collectivité est marquée par les catégories d'analyse, et de diagnostic de l'économie, les entreprises soumises aux exigences de leurs actionnaires ont désormais un pouvoir quasi-exclusif pour organiser une normalisation de la flexibilité.

A l'analyse que nous avons menée de la situation actuelle, force est de reconnaître que l'exigence d'une régulation collective de la relation salariale soucieuse de la cohésion sociale a cédé devant le capitalisme financier et ses logiques gestionnaires. Le climat social s'est dégradé et que la défiance s'est installée⁴⁴⁸.

Le cercle vertueux de la confiance délégataire en question

Pendant la période de croissance et de plein emploi, les entreprises ont baigné dans un climat de confiance économique qui a structuré fortement les relations qu'elles

447 Gazier B., *Tous sublimes, vers un nouveau plein-emploi*, Flammarion, 2003.

448 Linhart, D., *La modernisation des entreprises*, op.cit, p 70.

entretenaient avec leurs salariés en général et leurs cadres en particulier. La confiance dans la consommation s'est traduite en la confiance dans l'emploi, dans la pérennité des entreprises et des organisations et a trouvé son prolongement dans la mise en place de délégations qui ont mené les cadres à assumer la coordination, le développement et le contrôle des activités du capital.

Les valeurs partagées entre les entreprises et les cadres étaient celles d'une société de progrès économique et social dans laquelle l'appropriation des moyens de production par le capital était reconnue socialement légitime, et était compensée et récompensée par l'espoir et l'avènement d'une vie plus confortable, en premier lieu pour les cadres. Ces valeurs partagées, les supports par lesquels les relations de confiance se sont instaurées, les réciprocités obtenues de part et d'autre (production et profits en hausse pour le capital, salaires et carrières en hausse pour les cadres) ont nourri et ont diffusé une certitude de progrès durable.

Fortement impliqués, les cadres ont été mobilisés et flexibles, car de fortes contreparties les attendaient. Permanence d'emploi, carrières dynamiques, rémunérations élevées se conjuguèrent comme la réciprocité des délégations qu'ils assumaient et de la confiance que leurs entreprises leur accordaient. Que la référence identitaire « cadre » se soit faite plus sur le savoir technologique (que symbolise le titre d'ingénieur), que sur la capacité de coordination et de commandement (que symbolise le titre de manager), importait peu car, dans cette période, c'est sur leur capacité technique que la délégation dont ils disposaient reposait. Depuis, les conditions économiques ont changé. Tous les éléments du cercle vertueux fordien sont remis en cause. Un nouveau modèle productif a émergé qui a bousculé la relation salariale, la dynamique de la confiance et la distribution des délégations.

Dans le même temps, depuis les vingt dernières années au moins, le groupe s'est profondément modifié. Il a connu une croissance en effectifs impressionnante (avec en particulier l'arrivée des femmes) et le niveau général de formation s'est élevé. La délégation différentielle de l'autorité, qui permet de distinguer les cadres *stratégiques dirigeants*, les cadres *managers* et les cadres *techniques experts producteurs*, s'est renforcée et, si une explosion des effectifs a bien eu lieu, c'est au profit de ce dernier ensemble pour lequel les fonctions s'éloignent de l'encadrement et le statut tend à se banaliser. Pour nombre de cadres experts et plus encore de cadres producteurs, le statut perd de sa spécificité, et l'évolution de leurs conditions les assimile peu à peu à des salariés ordinaires.

De plus, avec les mutations engagées par le capital, relayées par des cadres stratégiques dirigeants au profil éminemment gestionnaire, la relation vertueuse qui stabilisait les liens entre les cadres managers, les cadres techniques, et leurs entreprises a été doublement remise en cause. La crise et les mutations qui ont suivi, ont fissuré la confiance et ont souligné le potentiel discriminatoire de la délégation. Elles ont transformé les conditions de renouvellement de la confiance qui lient les entreprises et les cadres (y compris les cadres stratégiques dirigeants de direction générale), elles ont réveillé la délégation comme un instrument d'intégration et d'exclusion, et le cercle vertueux de la *confiance délégataire* s'est partiellement rompu.

Du point de vue du capital, de nouvelles valeurs se sont imposées, cristallisées dans la protection des intérêts des actionnaires. Ce mouvement est particulièrement visible à l'examen de la modification de la répartition de la valeur ajoutée. Ainsi, de 1950 à 1980, la part de la valeur ajoutée dévolue au capital a décru, cependant que celle dévolue au travail s'est accentuée. A Partir de 1980, le mouvement inverse s'est produit⁴⁴⁹. Dans cette volonté de se protéger, le capital s'est souvenu de son identité profonde, il a mobilisé les vertus de la flexibilité, se dégageant des secteurs les moins profitables pour se réinvestir ailleurs. Enfin, dans ce cadre, le capital a sollicité un meilleur usage rationnel des moyens consacrés à sa quête financière. Les préoccupations du capital, le profit des actionnaires, la flexibilité, la rationalité gestionnaire et le mode de management (participatif sur la forme mais inquisiteur et gestionnaire sur le fond), sont devenus les valeurs interpellées pour conditionner les pratiques des entreprises. En résumé, « les effets des déplacements opérés...ont permis de réorienter le partage salaire/profit de la valeur ajoutée en faveur des détenteurs de capitaux et de ramener l'ordre dans la production. La remise sous contrôle des entreprises fut favorisée par la coopération de salariés, traités comme autant d'individus séparés, capables de performances différentes et inégales, et qui, grâce à un mélange savant d'avantages différentiels et de peur du chômage, furent conduits à s'engager pleinement dans les tâches qui leurs étaient prescrites. La plupart des déplacements ont ainsi contribué à redonner l'initiative au capital et au management»⁴⁵⁰.

Dans ce contexte, les entreprises ont continué à accorder des délégations, mais les contreparties se sont révélées provisoires et surtout, ce double processus est devenu plus sélectif et plus discriminatoire. De rémunérations confortables, de carrières « ambitieuses », il est toujours question, mais pas pour tout le monde. Ainsi, le « haut

449 Piketty T., *L'économie des inégalités*, La Découverte, 1999, p 40.

450 Boltanski L., Chiapello E., *le nouvel esprit du capitalisme*, op.cit. p 292 et page 705 pour le détail sur la répartition de la valeur ajoutée, mesurée par l'excédent brut d'exploitation.

potentiel », « labellisé » par les Gestions des Ressources Humaines⁴⁵¹ chargées de la gestion prévisionnelle des compétences, est devenu un critère de sélection, et pour les cadres entre eux, un critère de distinction : carrières prometteuses pour les uns (les futurs dirigeants), carrières immobiles et promesses relatives en matière d'emploi pour les autres⁴⁵².

Du point de vue des cadres, la société de progrès économique et social, soutenue par la foi dans le progrès technique, est restée une valeur centrale susceptible d'alimenter leur motivation. Mais, interpellés dans les exigences du capital, les cadres sont pris dans les contraintes financières, gestionnaires et managériales qui étendent leur emprise sur les organisations, en diffusant les contraintes de rationalité financière (la pression à la création de valeur⁴⁵³ par la maîtrise des coûts), les exigences du marché (la qualité et les délais) et les impératifs de rationalité technique (qui pénètrent leur savoir afin d'en assurer le contrôle). Au carrefour d'une entreprise aux exigences accentuées, les positions spécifiques des cadres, « salariés délégués encadrés encadrants » (les cadres *stratégiques dirigeants*, les cadres *managers*), mais aussi « salariés délégués encadrés » (les cadres *stratégiques dirigeants*, les cadres *managers* et les cadres *techniques experts producteurs*), soumis aux pressions de « salariés délégués mandataires » (les PDG, les directeurs) orientées par des « capitalistes mandants » (les conseils d'administration, les conseils de surveillance, les assemblées générales d'actionnaires), deviennent plus instables et plus délicates à gérer. Leur autonomie se réduit et leur dépendance croît. La pression des contraintes peut désormais contester le plaisir au travail, créer une double crise de délégation et de confiance et, pour certains d'entre eux, une vraie souffrance qu'ils ne peuvent facilement socialiser. Le *coût du titre* augmente, cependant que les réciprocitys de la délégation, de la confiance et de l'implication se font plus rares et plus incertaines. De plus, le système productif en perpétuelle recherche d'efficacité, entraîne des effets conséquents pour la relation salariale sur laquelle repose l'essentiel des délégations. Les restructurations qui se multiplient, les nouvelles formes de contrats qui émergent, et le chômage qui menace conduisent à une pesante incertitude de l'avenir qui affecte en particulier les plus fragiles d'entre eux.

Dans un climat de méfiance qui s'installe, l'ensemble de ces mutations profondes secoue la cohérence et l'homogénéité apparentes du groupe, réveille les catégories distinctes qui le composent, souligne les propriétés objectives différenciées dont chacun

451 Falcoz C., « Les cadres à haut potentiel ou l'obligation de réussite », Bouffartigue P (coord), *Cadres, La grande rupture*, op.cit, p 226.

452 Dany F., « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », Bouffartigue P (coord), *Cadres, La grande rupture*, op.cit, p 210-215.

453 Par exemple l'EVA. Ehrbar A, *EVA, Economic Value Added. Les défis de la création de valeur*, Editions village mondial, 2000.

dispose, réactivent les différenciations de délégation et réinterrogent finalement la place de chacun dans la stratification de la classe moyenne.

Les cadres : porteurs de changement ?

Les cadres sont-ils capables d'initiatives qui interrogent les conditions de la délégation ? Peuvent-ils être force de proposition pour une rénovation de la relation salariale ? Sont-ils en mesure de s'investir dans la dynamique des contradictions et des conflits ?

En fait, la mobilisation contestataire du groupe est apparue improbable car elle se heurte à la dialectique des délégations différentielles dans lesquelles les cadres sont enserrés.

Seuls les mieux dotés peuvent mobiliser leurs capacités de négociation, leur potentiel de capitaux sociaux. Et c'est pour obtenir, à titre personnel, de meilleures conditions ou pour aller voir ailleurs.

Pour le plus grand nombre, l'indifférence résignée s'est imposée. Soumis à une répartition des ressources financières et sociales inégalement distribuées et à des pouvoirs coercitifs qui les tiennent, ils ont non seulement renoncé à toutes initiatives susceptibles d'infléchir leur propre situation, mais ils ont aussi abandonné toutes tentatives citoyennes d'amendement et de régulation des excès du capitalisme.

Pour certains autres, et ainsi que le suggère Paul Bouffartigue⁴⁵⁴, la crise de confiance, cristallisée dans la méfiance ou la défiance et expression d'une crise des liens sociaux entre les entreprises et les cadres, s'est bien ouverte sur un processus d'émancipation à l'égard des liens d'allégeance et de soumission, mais celui-ci a pris des chemins de traverse.

Les mutations des entreprises, des organisations, du travail et de l'emploi ont suscité des dynamiques au-delà du travail lui-même. Elles ont réveillé la pluralité des sujets, réanimé et réinterrogé des modes d'implication existentielle qui les guident dans leurs activités au travail, dans la famille et plus largement dans la société globale elle-même. Les modes de vie, les interactions entre la vie au travail et la vie hors travail, ont été mis en débat. Et ils ont découvert des espaces d'expressions et d'initiatives. Ces espaces se sont constitués comme des moyens alternatifs à l'*indifférence résignée*, mais en dehors

454 Bouffartigue P. « Les métamorphoses d'un salariat de confiance, les cadres dans le tournant des années 1990 », op.cit

de l'entreprise, dans *l'implication existentielle de proximité* et dans *l'implication existentielle citoyenne*.

Des voies d'émancipation à l'égard de l'allégeance et de la soumission, expressions du comportement d'hommes pluriels qui se réveillent et se signalent à eux-mêmes, mais qui ne résolvent pas, directement en tout cas, les questions du devenir de la délégation, de la relation salariale et des rapports entre le capital et le travail.

Bibliographie

- Adam G., Reynaud J-D., *Conflits du travail et changement social*, Paris, PUF, 1978.
- Alter N., « La lassitude de l'acteur en innovation », *Sociologie du travail*, n°4, 1991.
- Alter N., « La crise structurelle des modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, n°1, 1993.
- Altusser L., *Positions*, Edition Sociales, Paris 1976.
- Amossé T., « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », *Insee Première*, n° 921 - Septembre 2003.
- Appay B., « Partage du travail et précarisation sociale », in *Rapports sociaux de sexe, partage du travail et temps de travail*, Actes des journées du GEDISST, 21 et 22 novembre 1994, Paris, GEDISST, CNRS, 1994.
- Appay B., « Précarisation sociale et restructurations productives », in *Précarisation sociale, travail et santé*, sous la direction de Béatrice Appay et de Annie Thébaud-Mony, IRESO, 1997.
- Appay B., *Individuel et collectif : questions posées à la sociologie des professions, l'autonomie contrôlée*, GEDISST, 1993.
- Aubert N., Gaulejac (de) V., *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, Paris, 1991.
- Arendt H., *La condition de l'homme moderne*, Editions Agora, 1961.
- Aron R., *Les étapes de la pensée sociologique*, Editions Gallimard, Paris, 1967.
- Bachet D., (dir), *Décider et agir dans le travail*, CESTA, Paris, 1985.
- Bachet D., *La performance globale : outils et évaluation*, commissariat général du plan, 1994.
- Bachet D., « Le travail et l'entreprise à l'épreuve du capital financier », Lojkine J., (dir), *Les sociologies critiques du capitalisme. En hommage à Pierre Bourdieu*, PUF, 2002.
- Barraux J., (dir), *Entreprise et performance globale, Outils, évaluation, pilotage*, Economica, Paris, 1997.

- Bauer M., Cohen E., « Les limites du pouvoir chez les cadres : l'organisation de la négociation comme moyen d'exercice de la domination, *Sociologie du travail*, n°3, 1980.
- Baeur M et Cohen M « Les limites du savoir des cadres : l'organisation savante comme moyen de déqualification » *Sociologie du travail*, n°4, 1982.
- Barel Y., « Le grand intégrateur », *Connexions*, février 1990.
- Batsh L., *Le capitalisme financier*, La découverte, Paris, 2002.
- Beaud M., *Histoire du capitalisme de 1500 à nos jours*, Editions du Seuil, 1990.
- Beaujolin R., « Outils de gestion et prise de décision en matière de réduction des effectifs », *travail* n°34, 1995.
- Beaujolin R., *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*. Grasset/Le Monde, 1999.
- Belleville P., *Une nouvelle classe ouvrière*, Julliard, Paris, 1963.
- Benguigui G., « La sélection des cadres », *Sociologie du travail*, n°3, 1981.
- Benguigui G. et Montjardet D., « La mesure de la qualification du travail des cadres », *Sociologie du travail*, n°2, 1973.
- Benguigui G., « La professionnalisation des cadres dans l'industrie », *Sociologie du travail*, n°2, 1967.
- Benguigui, G. , Montjardet D., « Profession ou corporation : le cas d'une organisation d'ingénieurs, *Sociologie du travail*, n°3, 1968.
- Benguigui G. et Montjardet D., *Etre cadre en France : les cadres et l'emploi* , Dunod, Paris, 1970.
- Benguigui G., Montjardet D., « Le travail des ingénieurs » *Culture technique*, n°12, 1984.
- Benguigui G., Griset, Monjardet.D, « La fonction d'encadrement », *Cereq*, La documentation Française, 1978.
- Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, 1985.
- Betbeder M-C., « Une organisation en puzzle », in les métamorphoses du travail, *Le monde initiatives*, mai 1995.
- Beuve-Mery A., « Silence dans les rangs ! », in Banalisation des cadres, *Le Monde Initiatives*, avril 1995.

Bigot J-F., « Enquête sur l'emploi 2003, L'emploi diminue et le chômage augmente fortement », *INSEE Première*, N° 958 - Avril 2004.

Bihr A., *Entre bourgeoisie et prolétariat, l'encadrement capitaliste*, Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris, 1989, p 163.

Billiard I., Debordeaux D., Lurol M., (coord). *Vivre la précarité, trajectoires et projets de vie*, Editions de l'aube, 200.

Bize P., « Nouvelles orientations intellectuelles des dirigeants des entreprises », *Sociologie du travail*, n°2, 1960.

Blanchet A., Gotman A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan université, 1992.

Blanchet A., *L'entretien de recherche dans les sciences sociales*, Dunod, Paris, 1985.

Bleton H., *les hommes des temps qui viennent. Essai sur les classes moyennes* Editions ouvrières, Paris, 1956.

Boissonnat J., *Le travail dans vingt ans*, Rapport de la commission du commissariat général au plan, Editions Odile Jacob, La documentation Française, 1995.

Boltanski L., *Les cadres. Le formation d'un groupe social*, Minuit, 1982.

Boltanski L. et Thévenot L., *De la justification, les économies de la grandeur*, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, PUF, Paris, 1987.

Boltanski L. et Thévenot L., *Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991.

Boltanski L, Chiapello E, *le nouvel esprit du capitalisme*, nrf essais Gallimard, 1999.

Bonetti M., Gaulejac V. (de), « Condamnés à réussir », *Sociologie du travail*, n°4, 1982.

Bouchiki M. et Kimberli J., « Les accidents de carrières des cadres dirigeants », *Revue française de gestion*, n°111, 1996.

Boulin J-Y., Cette G. et Taddéi D, (dir). *Le temps de travail*, Futuribles, Syros, Paris, 1993.

Boulin J-Y., Cette G., « RTT et temps de vie », in Karvar A, Rouban L (dir), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, Paris, 2004.

Bouffartigue P., Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail, *Travail et Emploi* n° 74, 1998.

Bouffartigue P., « La crise d'un salariat de confiance. Les cadres déstabilisés » in *les nouveaux rapports de classes*, PUF, 1999.

- Bouffartigue P., « Réduire le temps de travail sans réduire la charge ? Les cadres et les 35 heures », *Travail et Emploi* n° 82, 2000.
- Bouffartigue P. (dir), *Cadres, la grande rupture*, La Découverte, 2001.
- Bouffartigue P., « Les transformations d'un salariat de confiance », Bouffartigue P (coord), *Cadres, la grande rupture*, La Découverte, 2001.
- Bouffartigue P. « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix », *Travail et Emploi*, n° 86, 2001.
- Bouffartigue P, *Les cadres : fin d'une figure sociale*, La Dispute, 2001.
- Bouffartigue P., « Le salariat intermédiaire sous tension », *Le retour des classes sociales*, La dispute, 2004.
- Bouffartigue P., Gadea C., *Sociologie des cadres*, Editions La Découverte et Syros, Paris 2000.
- Bourdieu P., Passeron J-C, *Les héritiers : les étudiants et la culture*, Les Editions de minuit, Paris, 1964.
- Bourdieu P., Passeron J-C., *La reproduction*, Les Editions de minuit, Paris, 1970.
- Bourdieu P., *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Librairie Droz, Genève, 1972.
- Bourdieu P., « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°30,1979.
- Bourdieu P., « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31,1980.
- Bourdieu P., *Le sens pratique*, Les éditions de Minuit, Paris, 1980.
- Bourdieu P., *Questions de sociologie*, Editions de minuit, Paris, 1984.
- Bourdieu P., *Choses dites*, Editions de minuit, Paris, 1984.
- Bourdieu P., *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Edition du Seuil, 1994.
- Boutillier S., Chanteau J-P., Coppin O., et alii, *Le salariat en friches*, Cahiers d'économie de l'innovation n°10, L'Harmattan, Paris, 1999.
- Boyer R., Freyssenet M., *les modèles productifs*, La Découverte, Paris, 2000.
- Boyer R., Durand J-P., *L'après fordisme*, Editions La Découverte et Syros, Paris, 1993, 1998.

- Brand D., Durousset M., *La France, histoires et politiques économiques depuis 1914*, Sirey, Paris, 1991.
- Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVème -XVIIIème siècle, 1. la structure du quotidien*, Armand Colin, livre de poche, 1979.
- Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVème -XVIIIème siècle, 2. Les jeux de l'échange*, Armand Colin, livre de poche, 1979.
- Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVème -XVIIIème siècle, 3. Le temps du monde*, Armand Colin, livre de poche, 1979.
- Braudel F., *La dynamique du capitalisme*, Champs Flammarion, Paris, 1985.
- Camus A., *Le mythe de Sisyphe*, Editeur Gallimard, Paris, 1973.
- Campagnac E., « L'ascension de Francis Bouygues : pouvoir patronal et système d'entreprise », *Sociologie du Travail*, n°4, 1988.
- Carballeda G., Garrigou A., « Derrière le stress, le travail sous contraintes », Bouffartigue P., *Cadres, la grande rupture*, La Découverte, 2001.
- Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale, un chronique du salariat*, Fayard, 1995.
- Castel R., « La dynamique des processus de marginalisation : de la vulnérabilité à la désaffiliation », *Cahier de recherche sociologique*, n°22, 1994.
- Castel R., Fitoussi J-P., Freyssinet J., Guaino H., *Chômage : le cas français, La documentation françaises*, 1997.
- Chamboredon J-C., Lemaire M., *Proximité spatiale. Les grands ensembles et leur peuplement*, *Revue française de sociologie*, n°XI-1, 1970.
- Chandler, A D Jr., *La main visible des managers, une analyse historique*, Economica, 1977.
- Chesnais F., Plihon D., *Les pièges de la finance mondiale. Diagnostics et remèdes*, Syros, 2000.
- Chesnais F., *La mondialisation du capital*, Syros, 1994.
- Cheverny J., *Les cadres, essai sur de nouveaux prolétaires*, Julliard, 1967.
- Cohen E., « Formation, modèles d'action et performance de l'élite industrielle », *Sociologie du Travail*, 1982.

- Collomb B., Soupre E., « Le PDG rencontre l'actionnaire : une heure pour convaincre », *Le journal de l'école de Paris du management*, Octobre 2003.
- Couppié T., Epiphane D. et Fournier C., « Début de carrière des femmes cadres : effet du logis ? » *Revue de l'association française des femmes diplômées des universités*, n°183, 1997.
- Courpasson D. et Dany F., « La gestion de carrière des cadres en question, réflexion tirées d'une enquête à EDF GDF », *Revue française de gestion*, n°36, 1994.
- Cousin O., *Les cadres, grandeurs et incertitude*, L'harmattan, Paris, 2004.
- Cousin O., « Travail et autonomie », Karvar A, Rouban L (dir), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La découverte, Paris, 2004.
- Coutrot T., « Contrôle, conflits et coopération dans l'entreprise : les régimes de mobilisation de la force de travail », *L'année de la régulation*, vol 1, 1997.
- Coutrot T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Edition La Découverte et Syros, Paris, 1998.
- Coser L., *Les fonctions du conflit social*, PUF, Paris, 1982.
- Cozian M, Viandier A, Deboissy F, *Droit des sociétés*, Litec, Paris, 1999.
- Crague G., « Des lieux de travail de plus en plus variables et temporaires », *Economie et statistiques*, n° 369-370, INSEE, 2003.
- Crawford S., « Ingénieurs français et déqualification », *Sociologie du travail*, n°2, 1987.
- Crouch C., Streeck W., (dir), *Les capitalismes en Europe*, Editions La découverte, Paris, 1996.
- Crozier M., Pradier B., « La pratique de commandement en milieu administratif », *Sociologie du travail*, n° 1, 1961.
- Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris, 1963.
- Crozier M, Friedberg E, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.
- Dahrendorf R, *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, Mouton Editeur, Paris - La Haye, 1972.
- Dagnaud M. et Meld D., « Décideurs et sous élite : distance et connivence », *Sociologie du travail*, n°2, 1985.
- Dahl R., *Qui gouverne ?* Armand Colin, Paris, 1971.

- Dany F., « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », Bouffartigue P (coord), Cadres, *La grande rupture*, La Découverte, 2001.
- Delteil V., Genin E., « Les nouvelles frontières temporelles », Karvar A, Rouban L., (dir), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, Paris, 2004.
- Dejours C., *Travail et usure mentale*, Bayard Editions, 1993.
- Dejours C., *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Le seuil, 1998.
- Demarne P., « Culture générale et formation des cadres », *Sociologie du travail*, n°4, 1963.
- Dietrich A., « Vers une autonomie contrôlée », Bouffartigue P. (coord), *Cadres, La grande rupture*, La Découverte, 2001.
- Dhune M., Quarré D., « Les salaires des agents de l'Etat, *Insee Première*, Juillet 2004.
- Dubar C., *la socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris, 1998.
- Dubois J., *les cadres dans la société de consommation*, Edition du cerf, 1969.
- Duchéneau B., *Les dirigeants de PME*, Maxima Laurent éditeur, Paris, 1996.
- Duclos D., « L'autophagie, grande menace de la fin du siècle », *Manière de voir, Le Monde diplomatique*, Mars 1997.
- Durand C., *Le travail enchaîné, organisation du travail et domination sociale*, Editions du Seuil, Paris, 1978.
- Durand C. et Durand M., *De l'OS à l'ingénieur, carrière ou classe sociale*, Les éditions ouvrières, Paris, 1971.
- Durand C., Pichon A., (dir), *La puissance des normes*, L'Harmattan, 2003.
- Durand C., Pichon A., (dir), *Temps de travail et temps libre*, Deboeck université, Bruxelles, 2001.
- Durand J-P., *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 2004.
- Durand J-P., *la sociologie de Marx*, Repères, La découverte, 1995.
- Durand J-P., « Nouveau modèle productif et implication contrainte en France », *The globalization of the production and regulation of labour*, University of Warwick, 1996.
- Durand J-P., « Entreprises, Mais comment peut-on encore parler de lutte des classes ? » *L'homme et la Société*, 1995.

- Durand M., « Professionnalisation et allégeance chez les cadres et les techniciens » *Sociologie du travail*, 1972.
- Durieux A., Jourdain S. *L'entreprise barbare*, Albin Michel, Paris, 1999.
- Durkheim E., *Education et sociologie*, PUF, Paris, 1968.
- Durkheim E., *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1986 (1893).
- Durkheim E., *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, Paris, 1986 (1895).
- Dockès P., *Pouvoir et autorité en économie*, Economica, Paris, 1999.
- Elias N., *Qu'est ce que la sociologie*, Editions Pandora, Paris, 1981.
- Ehrbar A., *EVA, économique value added, les défis de la création de valeur*, Editions village mondial, 2000.
- Estrade M-A., Missègue N., « Se mettre à son compte et rester indépendant, Des logiques différentes pour les artisans, et les indépendants des service », *Economie et statistiques*, n° 337-338, 2000 - 7/8.
- Fermanian J-D., « Le temps de travail des cadres », *Insee Première*, n°671, 1999.
- Ferraroti F., *Histoire et histoires de vie, la méthode biographique dans les sciences sociales*, Méridiens Klincksiek, Paris, 1990.
- Falcoz C., « Les cadres à haut potentiel ou l'obligation de réussite », Bouffartigue P., *Cadres, La grande rupture*, La Découverte, 2001.
- Falcoz C., *Bonjour les managers, adieux les cadres*, Editions d'Organisation, 2003.
- Ford H., *Propos d'hier et d'aujourd'hui*, Masson, 1992.
- Forrester V., *L'horreur économique*, Fayard, 1996.
- Foucault M., « Le sujet et le pouvoir », *Dits et écrits*, Gallimard, Paris, 1994.
- Foucault M., *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris, 1975.
- Fourastié J., *Le grand espoir du XXème siècle*, Gallimard, 1963.
- Freudenberger H., *L'épuisement professionnel : La Brûlure interne*, Gaétan Morin Éditeur, 1987.
- Friedberg E., *Le pouvoir et la règle*, Le Seuil, Paris, 1993.
- Fridenson P., « Le temps de travail enjeu de luttes sociales », Boulin J-Y., Cette G. et Taddéi D (dir). *Le temps de travail*, Futuribles, Syros, Paris, 1993.

- Friedmann G., Naville P., (dir), *Traité de sociologie du travail*, Librairie Armand Colin, Paris, 1961 et 1962.
- Friedmann G., *Le travail en miettes*, Gallimard, Paris, 1964.
- Friedmann G., *Où va le travail humain ?*, Gallimard, Paris, 1978.
- Gadéa C., *Les cadres en France une énigme sociologique*, Editions Belin, 2003.
- Gadéa C. et Marry C., « Les pères qui gagnent. Descente et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, genre et société*, n°3, 2000.
- Gadea C., « Les ingénieurs de la formation continue, nouvel âge ou déclin ? » in Dubar C., Gadea C. *La promotion sociale en France*, Presses universitaires du Septentrion, 1999.
- Galbraith J. K., *Le nouvel Etat industriel, Essai sur le système économique américain*, Gallimard, 1989.
- Gaulejac (de) V., *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Editions du Seuil, Paris, 2005.
- Gaullier X., « La société flexible », in *Cohésion sociale et emploi*, Desclée de Brouwer, 1994.
- Gauvin A., Jacot H., (coord), *Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale. Enjeux et modalités de nouveaux compromis*, Editions Liaisons, 1999.
- Gazier B., *Tous sublimes, vers un nouveau plein-emploi*, Flammarion, 2003.
- Godelier M., *L'idéal et le matériel*, Fayard, Le livre de poche, 1984.
- Gollac M. et Laulhe P., « La transmission du statut social, l'échelle et le fossé », *Economie et statistiques*, n° 199-200, 1987.
- Gorz A., *Métamorphoses du travail, quête du sens, critique de la raison économique*, Editions Galilée, 1988.
- Grelon A., « Les débuts des cadres », Bouffartigue P. (coord), *Cadres la grande rupture*, La découverte, 2001.
- Gréau J-L., *le capitalisme malade de sa finance*, Gallimard, 1998.
- Gréau J-L., *L'avenir du capitalisme*, Gallimard, 2005.
- Groux G., *Les cadres*, Collection repères, La découverte, Paris, 1983.
- Guienne V, Philonenko G, *Au carrefour de l'exploitation*, Desclée de Brouwer, 1998.

- Guillon R., « Rôles et savoirs spécifiques des cadres, une analyse du contenu d'emplois de gestion », *Formation Emploi*, n°3, 1984.
- Habermas J., *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, Paris, 1987.
- Habermas J., *L'espace public*, Editions Payot, Paris, 1993.
- Halimi S., « Quelle légitimité ? », *Le monde Diplomatique*, Mai 1995.
- Hatchuel A., « Frederic Taylor : une lecture épistémologique, l'expert, le théoricien, le doctrinaire », *Journées d'histoire et épistémologie des sciences de gestion*, ESCP, 1992.
- Hatchuel A., Weil B., *L'expert et le système*, Economica, Paris, 1993.
- Hirata H., « Le travail des femmes : nouveaux partages, nouvelles divisions », in *Femmes et partage du travail*, Syros, 1996.
- Hoser J., « Le milieu des ingénieurs », *Sociologie du travail*, n°1, 1966.
- Izraelewicz E., *Le capitalisme zinzin*, Grasset, 1999.
- Jacquin F., *Les cadres de l'industrie et du commerce en France*, Armand Collin, Paris, 1955.
- Jacot H., Le Duigou J-C (dir), *Capitalisme patrimonial ou nouveau statut salarial*, VO Editions-L'Harmattan, Paris, 2000.
- Jacquiau C., *Les coulisses de la grande distribution*, Albin Michel, 2000.
- Jemain A., *Michelin, un siècle de secrets*, Paris, 1982.
- Karvar A, Rouban L (dir), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La découverte, Paris, 2004.
- Karvar A., « Le déclin des ingénieurs » in *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La découverte, Paris, 2004.
- Khodoss F., *Auguste Comte cours de philosophie positive*, Hatier, Paris, 1982.
- Koubi M., Mazars M., « Les salaires des ingénieurs diplômés », *Insee Première*, n°29 Novembre 2003.
- Lallement M., « Théories des jeux et équilibres sociaux », *A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux*, La revue du M.A.U.S.S., n°4, La découverte /M.A.U.S.S., 1994.
- Lallement M., « Capital social et théorie sociologique », *GRIS*, n°10, 2004.

Lauffer J., « Les femmes cadres dans l'organisation », Barrere, Maurisson et al, *Le sexe au travail*, Presses universitaires de Grenoble, 1984.

Lauffer J., Fouquet A., *Effets de plafonnement de carrière des femmes cadres et accès à la décision économique*, Groupe HEC-Centre d'études de l'emploi- Service du droit des femmes, 1997.

Lalire B., *L'homme pluriel, Les ressorts de l'action*, Essais et Recherches, Nathan, Paris, 1998.

Laville J-L., « Services emploi et socialisation », Eme B., Laville J-L. (dir), *Cohésion sociale et emploi*, Sociologie économique, Desclée de Brouwer, 1994.

Lebaube A., « Une catégorie en voie de banalisation », *Les cahiers de générations*, n°5, 1998.

Lebaube A., « Les auxiliaires de l'Etat Patron », *Le monde emploi*, 5 février 1997.

Lebaube A., « Le temps du déséquilibre permanent », *Le Monde Initiatives*, 17 Mai 1995.

Le Duigou J-C., Le Bris R., *Demain l'emploi. Travail, emploi et salariat, quelle dynamique*, Editions de l'atelier, 1998.

Lefèbvre H., *Le droit à la ville*, Editions Anthropos, Paris, 1968.

Lefèbvre H., *La production de l'espace*, Editions Anthropos, Paris, 1974.

Leterrier J-M., *Y a t-il une vie après les 35 heures ?* Editions de l'atelier, Paris, 1999.

Levy-Leboyer C., « Repenser la gestion de carrières des cadres de cadres », *Revue française de gestion*, n°104, 1995.

Le Goff J., *Marchands et banquiers du Moyen-Âge*, PUF, Paris, 2001 (1956).

Linhart D., Malan A, *Fin de siècle, début de vie. Voyage au pays des 18/25 ans*, Syros-Alternatives, Paris, 1990.

Linhart D., *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Sociologie Seuil, 1991.

Linhart D., « A propos du post taylorisme », *Sociologie du travail*, n°1, 1993.

Linhart D., « Le taylorisme n'est pas mort », *Sciences humaines*, n°38, Avril 1994.

Linhart D., *La modernisation des entreprises*, Repères, La Découverte, Paris, 2003.

Livian J-Y., Tessier N., « L'évaluation vue par les cadres », Karvar A, Rouban L(dir), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La découverte, Paris, 2004.

- Livian Y-F., « Une relation d'emploi ordinaire », Bouffartigue P (coord), *Cadres, la grande rupture*, La Découverte, 2001.
- Lojkine J., *Entreprise et société*, PUF, 1998.
- Lojkine J., « Vers une précarisation des cadres », Michon F et Segrestin D, *L'emploi, l'entreprise et la société*, Economica, 1990.
- Lojkine J., *La révolution informationnelle*, PUF, 1992.
- Lojkine J., « Techniciens supérieurs et ingénieurs techniques : une autre jeunesse ? », *Sociologie et sociétés*, vol XXVIII, n°1, 1996
- Lojkine J., (dir), *Les sociologies critiques du capitalisme. En hommage à Pierre Bourdieu*, PUF, 2002.
- Lordon F., « La "création de valeur", comme rhétorique et comme pratique, Généalogie et sociologie de la "valeur actionnariale" », *L'année de la régulation*, vol 4, Paris, La découverte, Paris, 2000.
- Loubet J-L., *Citroën, Peugeot, Renault et les autres, soixante ans de stratégies*, Le Monde Editions, Paris, 1995.
- Lordon F., *Fond de pension, piège à cons ? Mirage de la démocratie actionnariale*, Rasion d'agir Editions, 2000.
- Madison A., *L'économie mondiale 1820-1992, analyse et statistiques*, OCDE, Paris, 1998.
- Madison A., *L'économie mondiale, une perspective millénaire*, OCDE, Paris, 2001.
- Mallet S., *La nouvelle classe ouvrière*, Le seuil, Paris, 1963.
- Mandel E., *Le troisième âge du capitalisme*, Les Editions de la Passion, Paris, 1997.
- Mandron A., « La VEA : Mythes et réalités », *Gestion*, vol 23, n°1, 1998.
- Marcuse H., *L'homme unidimensionnel, Essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée*, Collection de Minuit, 1968.
- Martinelli D. et Vergnies F., « L'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur se dégrade », *Bref*, n°107, CERECQ, 1995.
- Maruani M., Reynaud E., *Sociologie de l'emploi*, La Découverte, Paris, 1993.
- Marx K., *Le capital, Livre I*, Flammarion, Paris, 1985.
- Marx K., *Les manuscrits de 1844*, Editions sociales, Paris, 1962.

- Marx K., *Le 18 brumaire de Louis Bonaparte*, Editions sociales, Paris, 1969.
- Marx K., Engels F., *Le manifeste du parti communiste*, Editions sociales, Paris, 1967
- Marx K., Engels F., *L'idéologie allemande*, Editions sociales, Paris, 1982.
- Méda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier, Paris, 1995.
- Mehl D., « Décideurs et professionnels : les fractures », *Sociologie du Travail*, n°4, 1993.
- Merton R., *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, Paris, 1965.
- Menanteau J., « Je t'aime, moi non plus, le management par l'affectif et la passion peut aussi conduire au divorce », *Le monde initiatives* du 21 09 1994.
- Michalet C-A., *Qu'est ce que la mondialisation*, La découverte, Paris, 2002.
- Michel S. , Gruere J-P., Aubert N., Jabes J et Laroche H., *Management – aspects humains et organisationnels*, PUF, 1992.
- Mills Wright C, *Les cols blancs*, Maspero, Paris, 1966.
- Minc A., *La France de l'an 2000*, Rapport au premier ministre, commissariat général au plan, Editions Odile Jacob, La documentation française, 1994.
- Mintzberg H., *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Organisation Editions, 1984.
- Mispelblom-Beyer F., *Théories, idéologies et pouvoirs : sociologie de l'entreprise politique*, Université d'Evry Val d'Essonne, 1995.
- Mispelblom-Beyer F., « Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement », *Les Cahiers d'Evry*, Université d'Evry Val d'Essonne, 1996.
- Mispelblom-Beyer F., *Au delà de la qualité démarches qualités, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros Paris, 1995.
- Monlibert C. (de), « L'éducation permanente et la promotion des classes moyennes », *Sociologie du travail*, n°1, 1973.
- Monjardet carrières des dirigeants et contrôle de l'entreprise, *Sociologie du travail*, n°2, 1972.
- Monteil-Tartanson C., Gaulon J. et Guillon R., « Formes et projets de participation des cadres dans l'entreprise », *Sociologie du travail*, n°3, 1968.
- Moysan-Louazel A., « Le modèle de carrière des ingénieurs à l'épreuve des mutations organisationnelles des entreprises », *Sciences de la société*, n°36, 1995.

- Naville P., *Vers l'automatisme social ?*, Gallimard, Paris, 1963.
- Naville P., *Le nouveau Leviathan I, de l'aliénation à la jouissance*, Editions Anthropos, Paris, 1983.
- Naville P., *La maîtrise du salariat*, Editions Anthropos, Paris, 1984.
- Nikonoff J., *La comédie des fonds de pension*, Arléa, Paris, 2000.
- Okba M., *Premières Synthèses*, DARES, Juillet 2004, n°31.2.
- Olszak N., *Histoire du droit du travail*, PUF, Paris, 1999.
- Orléan A. « Sur les rôles respectifs de la confiance et de l'intérêt », *A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux*, La revue du M.A.U.S.S., n°4, La découverte /M.A.U.S.S., 1994.
- Pages M., Bonetti M., De Gaulejac V. et Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris, 1984.
- Paillat P., « Structure démographique des cadres français », *Sociologie du travail*, n°3, 1960.
- Paugam S., *Le salarié de la précarité, Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, PUF, 2000.
- Paye J-C., « L'étude sur l'emploi », *Faits analyse Stratégies*, OCDE, 1994.
- Perret B., *L'avenir du travail, les démocraties face au chômage*, Seuil, 1995.
- Pichon A., « Les travailleurs planétaires » in Durand C., Pichon A., *Temps de travail et temps libre*, De Boeck Université, 2001.
- Pichon A., « La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs. De l'homogénéisation à la différenciation sociale », *Travail et emploi*, n°80, septembre 1999.
- Pillon T., Vatin F., *Traité de sociologie du travail*, Octares Edition, Toulouse, 2003.
- Piketty T., *L'économie des inégalités*, La découverte, 1999.
- Pinçon M, Pinçon-Charlot M, *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Calman-Levy, 1999.
- Pinçon M, Pinçon-Charlot M, *Sociologie de la bourgeoisie*, La Découverte, Paris, 2000.
- Pitrou A., « Un processus de récupération du statut social : le cas des cadres non diplômés », *Sociologie du travail*, n°1, 1977.

- Pigeyere F, « Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir », Bouffartigue P (dir), *Cadres, La grande rupture*, La Découverte, 2001.
- Pignoni T., Zouary P., « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, Juillet 2003.
- Pochic S., « Comment retrouver sa place ? Chômage et vie familiale des cadres masculins », *Travail, Genre et Société*, n°3, 2000.
- Pochic S, *L'honneur des cadres à l'épreuve du chômage*, Institut de recherches économiques et sociales, CFE CGC, décembre 2000.
- Poirier J., Clapier-Valladon S., Raybaut P., *Les récits de vie, théorie et pratique*, PUF, 1983.
- Raymond H., « Les samouraïs de la raison, enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », *Sociologie du travail*, n°4, 1982.
- Regnault G., *Les relations cadres entreprises. Après un long mariage heureux, éviter le divorce*, L'harmattan, 1998.
- Reynaud J-D. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 1997.
- Reynaud E., Reynaud J-D. « La régulation conjointe et ses dérèglements », *Le travail humain*, 1994.
- Rifkin J., *La fin du travail*, La Découverte, 1995.
- Rivard P., « Carrières des cadres : maintien de l'ordre et évolution d'échelle », *L'emploi. Enjeux économiques et sociaux*, Maspero, 1982.
- Rivard P., Saussois J-M., Tripier P., « L'espace de qualification des cadres », *Sociologie du travail*, n°4, 1982.
- Robert A. et Quarré D., « Les agents de l'État au 31 décembre 2002 », *Insee Première*, n° 987, Septembre 2004.
- Rocher G., *Introduction à la sociologie générale, Le changement social*, Points, Edition HMH, 1968.
- Rolle P., « Codification des compétences dans l'entreprise », *Performances*, Octobre 1989.
- Ropé F., Tanguy L., *Savoirs et compétences, De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, L'Harmattan, Paris.

Sainseaulieu R., *L'entreprise une affaire de société*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1990

Savage D., « Les dirigeants et la croissance des entreprises françaises », *Sociologie du travail*, n°2, 1975.

Shinn T., « Des corps d'état au secteur industriel : genèse de la profession d'ingénieur » *Revue française de sociologie*, XIX, 1978.

Schumpeter J., *Théorie de l'évolution économique*, Oxford University Presse, New York, 1912.

Sée H., *Les origines du capitalisme moderne*, Ressources, Paris Genève, 1980.

Segal E., « Les compétences relationnelles en question », *Les cahiers d'Evry*, Centre Pierre Naville, Université d'Evry, Mai 2005.

Servet J-M, « Paroles données : le lien de confiance », *A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux*, La revue du M.A.U.S.S., n°4, La découverte /M.A.U.S.S., 1994.

Shimizu K., *Le toyotisme*, La Découverte, paris, 1999.

Shinn T., *Savoir scientifique et pouvoir social, L'école polytechnique 1794-1914*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1980.

Smith A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Flammarion, Paris, 1991

Stroobants M., *Sociologie du travail*, Nathan université, 1993.

Stoléru L., *Les inclus, les reclus, les exclus, in club Vauban*, Les inégalités des années 80, Le Monde éditions, 1990.

Taylor F. W., *The principes of scientific management*, New York, 1967.

Taylor F W., « Direction des ateliers », *revue de la métallurgie*, Juillet 1907.

Taylor F W., *La direction scientifique des entreprises*, Marabout, Paris, 1957.

Tixier P-E., « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du travail*, n°4, 1988.

Thuderoz C., Mangematin V., Harrisson D., *La confiance, Approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Editeur, Paris, 1999.

Tocqueville (de) A., *De la démocratie en Amérique*, Flammarion, Paris, 1981.

Tocqueville (de) A., *L'ancien régime et la révolution*, Editions Gallimard, Paris, 1991.

- Touraine A., *Sociologie de l'action*, Le Seuil, Paris, 1965.
- Touraine A., *Production de la société*, Le Seuil, Paris, 1973.
- Touraine A., *la société post-industrielle*, Le Seuil, Paris, 1973.
- Traverso E., « Weber et Marx, Max Weber, sur le socialisme et le marxisme », *Actuel Marx* n°11, PUF.
- Tréanton J.R., « Le reclassement des cadres dits « âgés », *Sociologie du travail*, n°3, 1960.
- Veblen T., *Les ingénieurs et le capitalisme*, Gordon and Beach, Paris-Londres-New York, 1971.
- Verley P., *Entreprises et entrepreneurs du 18ème siècle au début du 20ème siècle*, Hachette supérieur, 1997.
- Vignole J-P. « Connivences et conflits : les voies de socialisation dans une grande école », *Sociologie du travail*, n°1, 1973.
- Villette M., *Le manager jetable, récit du management réel*, La découverte /Essais, 1996.
- Vincent J-M., «Weber et Marx, Weber et la constellation du matérialisme historique », *Actuel Marx*, n°11, PUF.
- Vindt G., *500 ans de capitalisme, la mondialisation, de Vasco de Gama à Bill Gates*, Editions Mille et une nuits, 1998.
- Viney X., « Avant propos », *Familles professionnelles - Portraits statistiques 1982-2002*. La documentation française, Paris, 2004.
- Veltz P., Zarifian P., « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n°1, 1993.
- Wallerstein I., *Le capitalisme historique*, La Découverte, Paris, 1985.
- Weber M., « Le métier et la vocation de savant », *Le savant et le politique*, Plon, Paris, 1959.
- Weber M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.
- Weber M., *Essai sur la théorie de la science*, Plon, Paris, 1965.
- Weber M., *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971.
- Weber M., *Sociologie du droit*, PUF, Paris, 1986.
- Zarifian P., *La nouvelle productivité*, L'Harmattan, Paris, 1990.

Zarifian P, *Travail et communication*, PUF, Paris, 1996.

Autres parutions

Travailler autrement, L'appel aux nouveaux députés, *L'Express*, 12 juin 1997.

Documents d'étude

Familles professionnelles, vingt ans de métiers, portraits statistiques 1982-2002. La documentation française, Paris, 2004.

« Les Cadrotypes APEC », *Les études de l'emploi des cadres*, édition 2003, APEC.

APEC, « Histoires de clients », *Rapport d'actions 2003*.

Les études de l'emploi cadres, APEC, septembre 2004.

« L'Europe des cadres, enquête sur les perspectives de l'emploi des cadres en Europe », *Les études de l'emploi des cadres*, APEC, novembre 2002.

Documentaire vidéo

Sebag J., Durand J-P., *Nissan, une histoire de management*, Film documentaire, Centre Pierre Naville, Université d'Evry, 2004.

Annexes méthodologiques

Echantillon qualitatif

Liste exhaustive (NB : tous les prénoms ont été modifiés afin d'anonymisation et conformément à ce qui a été convenu avec les cadres interviewés)

Cadres de Directions Générale

Management complexe exclusif de managers :

Remi, 58 ans, DAF, Entreprise Agro alimentaire
Julien, 56 ans, DRH, Entreprise informatique
Jean, 55 ans, DRH, Entreprise aéronautique
Sylvain, 53 ans, DRH, Hôpital public
André, 52, DAF, Groupe BTP
Louis, 52 ans, DRH, Groupe aérospatial
Louise, 49 ans, DRH, Groupe pharmaceutique
Raymond, 48 ans, DRH, Clinique privée
Simon, 45 ans DRH,, Groupe Hôtelier
Pascale, 39 ans, DRH, Entreprise d'électronique
Armelle, 38 ans, DRH, Entreprise informatique

DAF : Directeur des Affaires Financières

DRH : Directeur des Ressources Humaines

Cadres managers

Management complexe (encadrement de cadres et de non cadres) :

Louis, 65 ans, retraite, Chef de projet, Ingénieur spécialiste, Electronique
Paul, 65 ans, retraite, Cadre de production, Ingénieur spécialiste, Informatique
Alain, 58 ans, CDI, préretraite, Directeur de production, Ingénieur spécialiste, Pharmacie
Charles, 53 ans, CDI, Directeur de production, DUT, Informatique
Simon, 52 ans, CDI, Responsable informatique, Bac, Formation interne, Transport public
Laurent, 52 ans, CDI, Directeur d'usine, Ingénieur spécialiste, Electronique
Dominique, 49 ans, CDI, Chef de projet, BTS, Informatique

Jacques, 48 ans, CDI, Directeur d'agence, DUT, Banque
Daniel, 47 ans, Colonel, Ecole militaire, Armée
Alain, 38 ans, chef de projet, ingénieur spécialiste, devenu indépendant
Yves, 34 ans, CDI, Chef de projet, Ingénieur généraliste, Industrie aérospatiale
Jean, 29 ans, CDI, Directeur de production, Ingénieur généraliste, Industrie automobile

Management simple (encadrement de non cadres) :

Marcel, 70 ans, retraite, Cadre de production, Autodidacte et AFPA, Bâtiment
Marc, 57 ans, préretraite, Cadre de production, Autodidacte, Edition
Véronique, 54 ans, CDI, Directrice gestion des carrières, DESS, Agroalimentaire
Patrick, 51 ans, CDI, Responsable de formation, Licence, Fonction publique
Louise, 45 ans, CDI, Chef de service, Doctorat de pharmacie, Santé
Catherine, 49 ans, CDI, Chef de service Justice, Maîtrise, Fonction publique

Cadres techniques (sans subalternes)

Cadres producteurs :

Lucien, 58ans, préretraite, Cadre informatique, Bac, formation interne, Pharmacie
Jean-Yves, 56 ans, CDI, Cadre commercial, BTS, Bâtiment
Jean-Louis, 53 ans, Indépendant, Ingénieur technico-commercial, Ingénieur CNAM, Informatique
Joël, 47 ans, CDI, Gestionnaire, Ingénieur spécialiste, Banque
Armelle, 41 ans, CDI, Cadre commercial, BAC, Industrie médicale
Gilles, 38 ans, CDI, Ingénieur production, DEA, Electronique
Thomas, 38 ans, Cadre commercial, DUT, agroalimentaire
Guy, 38 ans, cadre technique, DUT, Informatique
Annie, 36 ans, Chômage, Cadre de gestion, Maîtrise AES, Bâtiment
Irène, 36 ans, CDI, Responsable de formation, DESS, Associatif
Eric, 32 ans, Chômage, Responsable fabrication, BTS, Industrie de l'armement
Mathieu, 31 ans, CDD, Ingénieur, DEA, Collectivité locale
Roland, 30 ans, Chômage, Responsable logistique, BTS et MBA, Transport aérien
Hélène, 29 ans, CDD, Gestionnaire, DUT, Logistique Transport
Remis, 28 ans, Intérim, Cadre technique, DUT, Audio-visuel
Natacha, 27 ans, CDI, Chargée de mission, DESS, Collectivité territoriale
Frédéric, 27 ans, CDI, Ingénieur conseil, Ingénieur spécialiste, Entreprise de conseil

Cadres experts :

Gisèle, 55 ans, Indépendant ex Chômage, Comptable, Industrie thermique
Serge, 53 ans, Indépendant ex Chômage, Responsable financier, Ingénieur CNAM, Textile
Didier, 45 ans, indépendant ex Chômage I, Ingénieur conseil, Architecte, Bâtiment
Louis, 41 ans, indépendant ex CDI, Architecte d'intérieur, Ingénieur spécialiste, Bâtiment

Roger, 40 ans, CDI, Responsable de formation, DUT, Informatique
 François, 39 ans, CDI, Responsable qualité, Doctorat de médecine, Pharmacie
 Nadine, 38 ans, CDD, Radiothérapeute, Doctorat de chimie, Santé

Tableau récapitulatif de l'échantillon qualitatif cadres (Hors DG)

Sexe	
Hommes	32
Femmes	10
Âges	
25-29	5
30-34	4
35-39	8
40-44	3
45-49	7
50-54	6
55-59	4
60 et +	3
Diplômes	
Moins du bac	2
Bac à bac +3	15
Maîtrise – DESS - DEA	8
Doctorat	3
Ingénieurs spécialistes	8
Ingénieurs généralistes	2
Autres	4
Positions fonctionnelles	
Cadres producteurs	17
Cadres experts	7
Cadres de management simple	9
Cadres de management complexe	11
Entreprises	
Entreprises publiques et parapubliques	8
Entreprises privées	34

Guides d'entretiens et d'observations

Cadres de directions générales

Objectifs visés : appréhender comment les cadres dirigeants analysent les diverses transformations dans les entreprises en général, et dans la leur en particulier

Modalité : Entretien semi-directif enregistré. Durée : 1 heure

Introduction préalable : présentation du déroulement de l'entretien

« Cet entretien vise à savoir comment vous analysez les transformations qui touchent les entreprises en général et votre entreprise en particulier et quel bilan vous pouvez en faire.

Pour cela je vous proposerai trois questions :

- la première est relative aux transformations que vous constatez.
- La seconde et la troisième vous proposent d'en faire un bilan, en termes d'effets positifs et d'effets négatifs

Pour chacune des questions, je vous propose de consacrer une vingtaine de minutes soit au total une heure d'entretien. »

Question n° 1 : Les mutations et leurs dynamiques	
Relativement aux thématiques suivantes, et compte tenu de votre expérience, quelles sont les transformations essentielles qui vous semblent avoir marqué le fonctionnement des entreprises en général et de la votre en particulier ?	
Thématiques attendues	<i>Item</i>
Le marché	<i>Elargissement Concurrence autres</i>
Les actionnaires	<i>cessions, achats, fusion, filialisation exigence des actionnaires autres</i>

La gestion des ressources matérielles	<i>Investissements autres</i>
La gestion des ressources humaines	<i>Politique de gestion de la main d'oeuvre, (flexibilité interne et externe, modalités salariales, sous-traitance, essaimage) autres</i>
Le travail en général	<i>Relations hiérarchiques Procès de travail Niveau d'exigence Dynamisation Contrôle autres</i>
Le travail des cadres en particulier	<i>Structure d'encadrement Modalités de travail Modalités de stimulation Modalités de contrôle autres</i>

Question n°2 : Les effets des mutations et leurs dynamiques positives	
Relativement aux éléments évoqués, quels sont les avantages que vous voyez et pouvez-vous me donner des exemples ?	
Reprises des mutations en termes d'effets <u>positifs</u>	Exemples
Les actionnaires - <i>cessions</i> - <i>achats</i> - <i>fusion</i> - <i>filialisation</i> - <i>exigence des actionnaires</i> - <i>autres</i>	
La gestion des ressources matérielles - <i>Investissements</i> - <i>autres</i>	

La gestion des ressources humaines <i>- politique de gestion de la main d'oeuvre, (flexibilité interne et externe, modalités salariales, sous-traitance, essaimage)</i> <i>- autres</i>	
Le travail en général <i>- relations hiérarchiques</i> <i>- procès de travail</i> <i>- niveau d'exigence</i> <i>- dynamisation</i> <i>- contrôle</i> <i>- autres</i>	
Le travail des cadres en particulier <i>- structure d'encadrement</i> <i>- modalités de travail</i> <i>- modalités de stimulation</i> <i>- modalités de contrôle</i>	

Question n°3 : Les effets des mutations et leurs dynamiques négatives	
Toujours relativement aux éléments évoqués, quels sont les inconvénients et les risques que vous voyez et pouvez-vous me donner des exemples ?	
Reprises des mutations en termes d'effets <u>négatifs</u>	Exemples
Les actionnaires <i>- cessions</i> <i>- achats</i> <i>- fusion</i> <i>- filialisation</i> <i>- exigence des actionnaires</i> <i>- autres</i>	
La gestion des ressources matérielles <i>- Investissements</i> <i>- autres</i>	
La gestion des ressources humaines	

<ul style="list-style-type: none"> - <i>politique de gestion de la main d'oeuvre, (flexibilité interne et externe, modalités salariales, sous-traitance, essaimage)</i> - <i>autres</i> 	
<p>Le travail en général</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>relations hiérarchiques</i> - <i>procès de travail</i> - <i>niveau d'exigence</i> - <i>dynamisation</i> - <i>contrôle</i> - <i>autres</i> 	
<p>Le travail des cadres en particulier</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>structure d'encadrement</i> - <i>modalités de travail</i> - <i>modalités de stimulation</i> - <i>modalités de contrôle</i> 	

Cadres hors Direction Générale

Objectifs visés : appréhender dans la logique de leur trajectoire sociale comment les cadres vivent les transformations en cours, dans leur vie au travail et dans l'interaction avec leur vie familiale et leur vie sociale.

Modalité : Entretien semi-directif enregistré. Durée : 2 à 3 heures. Préalablement à l'entretien, transmission par courrier de la question principale et des six thèmes étudiés.

Introduction préalable : présentation du déroulement de l'entretien et réalisation d'une fiche d'identité (sexe, age, diplôme (s), position fonctionnelle, type d'entreprise)

« Cet entretien vise à appréhender comment vous vivez votre situation professionnelle actuelle et à comprendre vos propos en référence à votre trajectoire sociale, scolaire, professionnelle et familiale.

L'entretien s'organise en six thèmes ou questions qui reprennent votre histoire, votre situation actuelle et votre projet de vie. Il devrait prendre de 2 à 3 heures. »

Thème n° 1 : l'enfance, l'adolescence et la famille	
Question : En dehors de la scolarité, quelle a été la vie de votre enfance et de votre adolescence ?	
Thématiques attendues	<i>Item</i>
Contexte culturel	<i>Références politiques Références religieuses Références culturelles autres</i>
Statut social de la famille	<i>Statut latent Statut manifeste</i>
Situations professionnelles des parents	<i>Professions et évolution Rapport au travail</i>
Trajectoire de la famille	<i>Continuité Rupture Mobilité sociale Mobilité géographique</i>
Activités sociales	<i>Sportives Religieuses Culturelles Sociales Autres</i>
Bilan général du thème	<i>Positif Négatif</i>

Thème n° 2 : la scolarité et la carrière professionnelle	
Question : Quel a été votre cursus scolaire et comment a évolué votre carrière professionnelle ?	
Thématiques attendues	<i>Item</i>
Scolarité	<i>Primaire</i> <i>Secondaire</i> <i>Post bac</i> <i>Ecoles supérieures (nature et lieu)</i> <i>Diplômes obtenus</i> <i>Souvenirs marquants</i>
Carrière professionnelle	<i>Premier emploi</i> <i>Evolution</i> <i>Accès au statut cadre</i> <i>Evolution dans le statut cadre</i> <i>Moments significatifs de la carrière</i> <i>Formation permanente et continue</i>
Bilan général du thème	<i>Positif</i> <i>Négatif</i>

Thème n° 3 : la situation professionnelle actuelle	
Question : Quelle est votre situation professionnelle actuelle (ou celle de votre dernier emploi ? si chômage)	
Thématiques attendues	<i>Item</i>
Statut cadre	<i>Position hiérarchique (organigramme)</i> <i>Nombre de subalternes (si)</i> <i>Nature des subalternes</i>
Condition de travail	<i>Logiques organisationnelles dans l'entreprise</i> <i>Liens avec la hiérarchie (n+1 et DG)</i> <i>Liens avec les subalternes (si)</i> <i>Contenus ou activités du travail</i> <i>Domination au travail</i> <i>Contraintes au travail</i> <i>Autonomie au travail</i> <i>Suggestion et contrôle au travail</i> <i>Evolutions significatives des éléments cités</i> <i>Implication au travail</i> <i>Démotivation au travail</i> <i>Participation à des réseaux professionnels</i>
Rapport à l'emploi	<i>Certitude</i> <i>Incertitude</i> <i>Indices (exemples)</i> <i>Impact</i>
Bilan général du thème	<i>Positif</i> <i>Négatif</i>

Thème n° 4 : l'organisation de la vie familiale	
Question : comment est organisée votre vie familiale ?	
Thématiques attendues	<i>Item</i>
Profil de la famille	<i>Situation matrimoniale</i> <i>Nombre et âge des enfants</i> <i>Scolarisation des enfants</i> <i>Evolution et situation patrimoniale (mobilière, immobilière)</i> <i>Mobilité géographique</i>
Profession du conjoint (e)	<i>Cadre</i> <i>Non cadre</i> <i>Evolution professionnelle</i>
Organisation de la famille	<i>Education des enfants</i> <i>Répartition des charges domestiques</i> <i>Arrangement en termes financiers</i> <i>Représentation des rôles</i>
Famille élargie	<i>Rapports aux pères et mères</i> <i>Rapports aux collatéraux (frères et sœurs)</i> <i>Processus de solidarité</i>
Bilan général du thème	<i>Positif</i> <i>Négatif</i>

Thème n° 5 : les activités du temps libre	
Question : avez-vous du temps libre et comment l'utilisez vous ?	
Thématiques attendues	<i>Item</i>
Activités	<i>Sportive (type de sport, lieux)</i> <i>Culturelle (type d'activité, lieux)</i> <i>Sociales (type d'activité, lieux)</i>
Temps consacré	<i>Quantité</i> <i>Rythme</i>
Mode d'implication	<i>Participation</i> <i>Organisation</i> <i>Responsabilité</i>
Effets induits des activités	<i>Constitution de réseaux sociaux</i> <i>Solidarités</i>
Bilan général du thème	<i>Analyse critique</i> <i>Positif</i> <i>Négatif</i>

Thème n° 6 : le rapport à l'avenir	
Question : comment envisager vous votre avenir ?	
Thématiques attendues	<i>Item</i>
Professionnel	<i>Le statut d'emploi</i> <i>L'investissement au travail</i> <i>Les revenus</i> <i>La carrière</i> <i>La mobilité</i>
Familial	<i>Le couple</i> <i>Les enfants</i> <i>La famille élargie</i> <i>La mobilité</i>
Social	<i>Activités</i> <i>Temps consacré</i> <i>Mode d'implication</i>
Agencement des rapports à l'avenir	<i>Equilibre</i> <i>Déséquilibre</i>
Bilan général du thème	Espoirs et craintes

Assemblées générales d'actionnaires

Sociétés :

Sociétés	Capital
Danone	Familial et marché financier
France télécom (période Michel Bon)	Etat et marché financier
Lafarge	Marché financier
L'Oréal	Familial et marché financier
Sodexo Alliance	Familial et marché financier
Vivendi (période Jean-Marie Messier)	Marché financier

Grille d'observation	
Eléments faisant l'objet d'observations et d'analyses spécifiques	<i>Item</i>
Entrée	<i>Processus d'identification et de contrôle</i>
Espace de réunion	<i>Etendue, Organisation Equipements (audio-visuels)</i>
Organisation de l'espace	<i>Estrade Premiers rangs Rangs latéraux avant Centre de la salle Fond de salle</i>
Participation	<i>Nombre de participants Type de participants Ventilation des participants dans l'espace</i>
Organisation et déroulement	<i>Bilans, Perspectives Commentaires et contestations Procédures, votes et résultats des votes</i>
Fin de réunion et cocktail	<i>Comportements des acteurs</i>